



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



erfolgsmodell
kommunales
e-government

Erfolgsfaktoren – Was bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten ist

Erfolgsfaktoren – Was bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten ist

Busso Grabow
Helmut Drüke
Christine Siegfried
Claudia Stapel-Schulz
Jan Ole Püschel

unter Mitarbeit von
Patricia Schimpeler und
Antje Seidel-Schulze

Die Broschüre entstand im Rahmen
der Begleitforschung zum Leitprojekt *MEDIA@Komm*

MEDIA@Komm ist ein Förderprojekt
des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Vorwort 7

Die Broschüre – Ihr Nutzen, unser Anliegen 9

Wozu dient diese Broschüre? 10

An wen richtet sich die Broschüre? 10

Was meint der Begriff E-Government? 10

Welche Ziele verfolgt E-Government? 11

Kann ich das eigene E-Government mithilfe dieses Rasters beurteilen? 12

Hilft das Raster auch Externen, das virtuelle Rathaus besser einzuschätzen? 12

Wer es fachlich genauer wissen möchte: Warum nicht einfache Kennziffern? 12

Wie komme ich zu einzelnen Bewertungen? 13

Warum haben die Erfolgsfaktoren unterschiedliche Prioritäten? 13

Was folgt daraus? 13

Wie geht es weiter? 14

Die zehn Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten 15

1 Leitbild und Strategie 18

2 Organisation, Projekt- und Change Management 21

3 Anwendungen 24

4 Nutzen und Kosten 27

5 Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes 30

6 Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung 34

7 Schaffung von Akzeptanz, Marketing 36

8 Kooperation und Partnerschaften 38

9 Nachhaltige Sicherung der Ressourcen 40

10 Rechtmäßigkeit 42

Prüfraster E-Government für Kommunen 47

Wo stehen wir zurzeit? Und was sind die nächsten Schritte? 48

Übersicht: Bewertungen am Beispiel von Musterstadt 50

Übersicht: Für eigene Bewertungen 52

Beispiel Handlungsportfolio von Musterstadt 54

Handlungsportfolio zum Ausfüllen 56

Impressum 58

Liebe Leserin, lieber Leser,

E-Government ist eine umfassende Modernisierungsstrategie. Ihre wesentlichen Ziele sind, auf Basis moderner IuK-Technologien die Qualität und Effizienz der Verwaltung zu steigern, mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung zu ermöglichen und den Wirtschaftsstandort zu stärken. Im Gegensatz zu früheren EDV-Projekten in der Verwaltung geht es bei E-Government auch darum, über das Internet »den direkten Draht« zwischen Behörden und Unternehmen sowie Bürgerinnen und Bürgern herzustellen. Nicht nur Information und Kommunikation, auch elektronische Transaktion und Partizipation werden möglich.

Die Bundesverwaltung setzt sich mit BundOnline 2005 das ehrgeizige Ziel, bis zum Jahr 2005 alle internetfähigen Dienstleistungen online anzubieten. Aufgrund der Tatsache, dass der überwiegende Teil der Kontakte zwischen Verwaltung und Wirtschaft sowie Bürgerinnen und Bürgern auf kommunaler Ebene stattfindet, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) daneben schon frühzeitig das Leitprojekt *MEDIA@Komm* gestartet. Mit ihm wird die Vision vom digital vernetzten Gemeinwesen in den drei, aus einem bundesweiten Wettbewerb als Preisträger hervorgegangenen Modellregionen Bremen, Esslingen und Nürnberg realisiert.

Im Rahmen von *MEDIA@Komm* wurden umfangreiche Erfahrungen mit kommunalem E-Government gewonnen, die die Basis für die vorliegende Broschüre bilden. Diese soll eine wirkungsvolle Unterstützung bei der Realisierung virtueller Rathäuser bieten. Kern ist ein Raster mit insgesamt zehn Erfolgsfaktoren. Entscheidungsträgern in den Kommunen soll die Broschüre zu einer sachgerechten Orientierung und zu einer besseren Selbsteinschätzung verhelfen.

Die Broschüre entstand im Rahmen der Begleitforschung zu *MEDIA@Komm*. An der Begleitforschung, die im Auftrag des BMWi erfolgt, sind neben dem Deutschen Institut für Urbanistik (Difu) beteiligt: DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Hans-Bredow-Institut für Medienforschung in Verbindung mit der Forschungsstelle Recht und Innovation der Universität Hamburg (CERI) sowie TÜV Informationstechnik GmbH (TÜViT).

Nachhaltige Unterstützung erfolgte auch durch den Beirat von *MEDIA@Komm* und zahlreiche Praktikerinnen und Praktiker aus den Kommunen. Ihnen gilt besonderer Dank, da sie mit ihrem Feedback halfen, die Ergebnisse besonders gut auf die kommunale Praxis zuzuschneiden.

Aufbauend auf der vorliegenden Broschüre wird zurzeit an einem umfassenden »Erfolgsmodell Kommunales E-Government« gearbeitet, das als CD-ROM und als interaktiv gestaltetes Internet-Angebot im Frühjahr 2003 erscheinen soll.

Bundesministerium für
Wirtschaft und Technologie

Begleitforschung
MEDIA@Komm

Berlin, im September 2002

Die Broschüre – Ihr Nutzen, unser Anliegen

Wozu dient diese Broschüre?

Was ist eigentlich kommunales E-Government? Was ist notwendig, um virtuelle Rathäuser erfolgreich aufzubauen? Die Antworten hierzu fallen recht unterschiedlich aus. Für die einen ist es ein gelungener und Nutzen bringender Internet-Auftritt der Stadt, für die anderen ein neuer, durch die technologische Entwicklung beförderter Modernisierungsansatz für die öffentliche Verwaltung. Allzu häufig wird kommunales E-Government jedoch auf Online-Angebote reduziert, etwa die Bereitstellung von Formularen im Netz, auf Beteiligungsmöglichkeiten an den kommunalen Homepages oder die Möglichkeit elektronisch verfügbarer Interaktions- und Transaktionsangebote.

Den langfristigen Erfolg von kommunalem E-Government bestimmen weit mehr Faktoren. Online-Anwendungen und ihr Nutzen sind hierbei nur ein Aspekt. Eine der wesentlichen Erkenntnisse der Verwaltungswissenschaft zu E-Government ist, dass nicht die Technik oder die Anwendungen allein der Schlüssel zu erfolgreichen E-Government-Ansätzen sind. Ausschlag gebend ist vielmehr ein ganzes Bündel, bestehend aus organisatorischen Maßnahmen, strategischem Vorgehen, Qualifikation, Kommunikation, Ressourcensicherung und anderem mehr.

Um diese Komplexität deutlich zu machen, wurde ein Modell entwickelt, das zehn Erfolgsfaktoren mit mehr als 50 Einzelaspekten zusammenführt, die bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten sind. In dieses »Erfolgsmodell Kommunales E-Government« fließen die aktuellen Erkenntnisse aus dem vom BMWi geförderten Projekt *MEDIA@Komm*, aber auch Erhebungen und langjährige Erfahrungen der Verfasserinnen und Verfasser sowie die Auswertung der Fachliteratur ein. Die konzeptionellen Bestandteile des Modells wurden im Rahmen der Begleitforschung zu *MEDIA@Komm* bereits auf ihre Praxistauglichkeit überprüft.

Die vorliegende Broschüre erläutert diese Faktoren und benennt Kriterien, wie man auf dieser Basis den Umsetzungsstand von kommunalem E-Government bewerten kann.

Damit soll diese Broschüre

- ▶ den Kommunen Orientierungshilfe geben,
- ▶ eine bessere Selbsteinschätzung ermöglichen,

- ▶ entscheidend zur Systematisierung und Strukturierung der Diskussion beitragen,
- ▶ das oft stark verengte Verständnis von E-Government korrigieren,
- ▶ ein Raster für externe Evaluationen bereitstellen.

An wen richtet sich die Broschüre?

Die Broschüre richtet sich in erster Linie an Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Kommunen sowie an alle, die Kommunen bei der Umsetzung virtueller Rathäuser unterstützen. Auch andere Zielgruppen, zum Beispiel in Wissenschaft, Regierung und sonstigen Expertenkreisen, können konkreten Nutzen aus den Ausführungen ziehen.

Das »Erfolgsmodell Kommunales E-Government« ist am Bedarf und den Möglichkeiten größerer Städte und Gemeinden ausgerichtet. Einige der Erfolgsfaktoren sind umso weniger von Bedeutung, je kleiner die betreffende Kommune ist. Da es nahezu unmöglich ist, »Richtwerte« anzugeben (etwa die Wichtigkeit eines Faktors in Abhängigkeit von der Einwohnerzahl), soll dieser allgemeine Hinweis hier genügen.

Was meint der Begriff E-Government?

Grundlage des »Erfolgsmodells Kommunales E-Government« ist ein umfassendes Verständnis von E-Government in Anlehnung an das Memorandum »Electronic Government« des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. (GI) und der Informationstechnischen Gesellschaft (ITG) im Verband der Elektrotechnik, Elektronik und Informationstechnik (VDE; vgl. <http://www.mediakomm.net/documents/memorandum.pdf>).

Electronic Government umfasst nach diesem Verständnis alle Aspekte des Regierens und Verwaltens (öffentliche Willensbildung, Entscheidungsfindung, Leistungserstellung und -erbringung, Partizipation), sofern sie durch die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt und verbessert werden können.

In dieser Broschüre geht es ausschließlich um E-Government auf der Ebene von Städten, Kreisen und Gemeinden. Hierfür wird auch der Begriff »virtuelles Rathaus« benutzt.

Welche Ziele verfolgt E-Government?

Jede Stadt, jeder Kreis gewichtet die möglichen Ziele anders, die mit der Umsetzung von E-Government verbunden sind. Dennoch herrscht große Einigkeit über die generellen Leitvorstellungen.

In einer Ende 2000/Anfang 2001 durchgeführten Umfrage hat die Begleitforschung zu *MEDIA@Komm* bei allen Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern die Ziele abgefragt, die dort mit der Einführung virtueller Rathäuser verbunden werden. In den Ergebnissen spiegelt sich der Wandel des kommunalen Selbstverständnisses wider. Städte und Gemeinden verstehen sich nicht mehr vornehmlich als Verwalter hoheitlicher Aufgaben, sondern vielmehr als Dienstleister. In dieser Sicht kommunaler Aufgaben werden Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen als »Kunden« der Kommune begriffen. Daneben wird versucht, althergebrachte Führungsmethoden des öffentlichen Dienstes durch modernes Management zu ersetzen. Zugleich soll die demokratische Gestaltung des Lebensraums Stadt unter anderem durch Aktivierung von Bürgerengagement und direkte Beteiligungsformen auf eine qualitativ neue Ebene gestellt werden.

Kommunales Handeln orientiert sich zwangsläufig an »Zielgruppen« – sowohl innerhalb als auch außerhalb von Verwaltung und Politik. Es ist schon beinahe verblüffend, wie deutlich die »kundenorientierten« Ziele gegenüber den »Binnenzielen« der Verwaltungsmodernisierung überwiegen. Die Verbesserung von Dienstleistungsqualität und Erreichbarkeit für die Bürgerinnen und Bürger sowie die Stärkung des Unternehmensstandorts werden in der Umfrage besonders häufig als »sehr wichtige« Ziele genannt. Bemerkenswert: Trotz kommunaler Haushaltsengpässe treten Einsparungsziele in den Hintergrund, wenn es um die Entwicklung virtueller Rathäuser geht; der Dienstleistungsgedanke gewinnt demgegenüber deutlich an Gewicht.

Das virtuelle Rathaus – dies wird hier bereits deutlich – ist nicht ein Projekt unter vielen. Erfolgreiches E-Government stellt vielmehr einen Schlüsselfaktor für die Standortat-

traktivität dar. In Zeiten labiler Wirtschaftsentwicklung ist die Verknüpfung von E-Business, also die internet-gestützte Verbindung zwischen Unternehmen, mit E-Government eine unverzichtbare Voraussetzung für Wachstum und Beschäftigung. »E-Business needs E-Government« ist die griffige Formel für diesen Zusammenhang, der den zentralen Akteuren der Städte bewusst sein muss. Neue Partnerschaften zwischen öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft wie die Public-Private-Partnerships etwa für den Aufbau und Betrieb städtischer Portale sind Ausdruck dieses neuen Verständnisses des wechselseitigen Nutzens von E-Government.

Die Erfahrungen im Rahmen von *MEDIA@Komm* und die empirischen Erhebungen zeigen, dass es – teilweise »quer« zu den Zielgruppen Bürgerschaft, Wirtschaft, Gäste, Verwaltung und Politik – fünf Zieldimensionen bei der Einführung von kommunalem E-Government gibt:

- ▶ höhere Dienstleistungs- und Kommunikationsqualität,
- ▶ effizientere und rationellere Verwaltung,
- ▶ mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung,
- ▶ gesteigerte interne Informiertheit und Motivation,
- ▶ ausgeprägtes Image und Standortmarketing.

Der Erfolg von kommunalem E-Government misst sich daran, in welchem Maße diese Ziele erreicht werden. Auch wenn ihre Gewichtung von Stadt zu Stadt unterschiedlich ausfällt, bilden sie – unabhängig von den jeweils individuellen Ausprägungen vor Ort – die wesentlichen Orientierungs- und Bemessungsgrößen für den Erfolg.

Die den Erfolgsfaktoren und Teilaspekten zugeordneten Prioritäten (vgl. Abschnitt »Warum haben die Erfolgsfaktoren unterschiedliche Prioritäten?« und Übersicht: Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten) richten sich danach, dass alle beschriebenen Ziele in gleichem Maße erreicht werden. Dabei trägt die »Beherrschung« der Erfolgsfaktoren oft nicht direkt, sondern indirekt zum Erreichen eines Ziels bei, zum Beispiel durch Einhaltung von Standards sowie durch Ressourcensicherung.

Kann ich das eigene E-Government mithilfe dieses Rasters beurteilen?

Das Raster der Erfolgsfaktoren lässt sich als Ratgeber und Checkliste nutzen: Welche Aspekte sind beim Aufbau des virtuellen Rathauses zu beachten? Welche Priorität ist ihnen zugeordnet?

Bewusst wurde darauf verzichtet, ein Werkzeug zur »einfachen Selbstdiagnose« im Sinne eines Benchmarking oder Ranking zu erstellen. Dies verbietet sich nach unserem Verständnis wegen der Komplexität des Handlungsfelds und der unterschiedlichen Bezüge und Ausgangsvoraussetzungen in jeder Kommune. Hochkomplexe Modernisierungsmodelle und Sachverhalte auf einfache Kennziffern zu reduzieren, hat unseres Erachtens keinen wissenschaftlichen Bestand. Komprimierte Kennziffern oder Rankings können sogar desorientierend und kontraproduktiv wirken: Die vorgespiegelte Genauigkeit verleiht subjektiven Selbsteinschätzungen leicht – und zu Unrecht – einen wissenschaftlichen oder objektiven Charakter.

Das Raster erlaubt die qualitative Einstufung des erreichten Standes: Welche Faktoren sind weitgehend beherrscht, welche teilweise, welche kaum oder gar nicht, wo ist die Situation brisant? (vgl. Abschnitt »Wie komme ich zu einzelnen Bewertungen?«) Mit ihm lassen sich auch Lücken und Defizite (als nicht beherrschte Faktoren) feststellen. Der jeweilige »Befund« hilft bei Entscheidungen über die Einführung oder Weiterentwicklung von lokalem E-Government. In diesem Sinne bilden die Erfolgsfaktoren in ihrer Gesamtheit auch einen Leitfaden zum E-Government.

Eine prozessorientierte Darstellung wird das »Erfolgsmodell Kommunales E-Government« demnächst ergänzen: »Welche Schritte müssen aufeinander folgen?«. Ein solcher »Ablaufplan« zum E-Government enthält – der Komplexität des Gegenstands entsprechend – eine Vielzahl möglicher Entwicklungspfade.

Hilft das Raster auch Externen, das virtuelle Rathaus besser einzuschätzen?

Nach unserer Erfahrung eignet sich das Modell auch zur wissenschaftlich fundierten Fremdeinschätzung. Sowohl die Beurteilung der MEDIA@Komm-Vorhaben als auch die

entsprechende Analyse in 26 weiteren deutschen Städten und der ausländischen Vergleichsfälle fanden und finden nach diesem Raster statt.

Die Entwicklung von kommunalem E-Government wird vieldimensional dargestellt. Für die externe wissenschaftliche Evaluation zentral ist die Möglichkeit der handlungsorientierten Aufbereitung der Bewertungen. Hierfür bietet sich die Darstellung nach Bewertungsmöglichkeiten (weitgehend beherrscht, teilweise beherrscht, nicht beherrscht, brisant; vgl. den Abschnitt »Wie komme ich zu einzelnen Bewertungen?«) und Prioritäten (vgl. Abschnitt »Warum haben die Erfolgsfaktoren unterschiedliche Prioritäten?« sowie Übersicht: Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten) an. Bereiche mit dringendem Handlungsbedarf sind eindeutig und schnell auszumachen. Gleichzeitig lassen sich Stand und Profil der Umsetzung von E-Government auch im Zeitverlauf gut illustrieren.

Wer es fachlich genauer wissen möchte: Warum nicht einfache Kennziffern?

Wie oben erläutert, wollen wir die Ableitung einfacher Kennziffern, aus denen sich eine Reihenfolge zwischen Städten aufstellen lässt, mit unserem Modell nicht anbieten.

Vielmehr geht es um eine qualitative Situationsermittlung und -analyse zum virtuellen Rathaus. Die Bewertungen, die in unserem Konzept angestrebt werden, lassen allenfalls eine Abstufung im Sinne von »besser/höher entwickelt als« bzw. in der Handlungsperspektive »nicht beherrscht/teilweise beherrscht/weitgehend beherrscht« zu. Die – fachlich gesprochen – simple Aggregation von Faktoren (Merkmalen) würde dem Grundverständnis widersprechen, dass sich das virtuelle Rathaus aus vielen Dimensionen zusammensetzt, die sich nicht umstandslos in eine Kette von Indizes und einen Gesamtwert hineinpressen lassen. Durch die teilweise recht »weichen« Bewertungen sind, im streng methodischen Sinne, Validität und Reliabilität nur begrenzt gegeben. Aufgrund der nicht zu vermeidenden Interpretationsoffenheit und dem Fehlen normativer Vorgaben wird dies vor dem Hintergrund der geschilderten Vorteile des qualitativen Verfahrens in Kauf genommen. Überschneidungen zwischen den Erfolgsfaktoren und Teilaspekten sind belanglos: »statistische Unabhängigkeit« wäre nur bei einer methodischen Reduktion

des Merkmalraums auf eine oder wenige Dimensionen (Kennziffern, Ranking) zu berücksichtigen.

Wie komme ich zu einzelnen Bewertungen?

Auf der Basis der angegebenen Kriterien zur Bemessung des »Reifegrads« von E-Government und virtuellen Rathäusern gibt es jeweils vier Bewertungsmöglichkeiten:

»Weitgehend beherrscht«: Die Mehrzahl der angegebenen Kriterien ist erfüllt.

Hilfsgröße: Mehr als zwei Drittel sind erfüllt.

»Teilweise beherrscht«: Einige Kriterien sind erfüllt, andere nicht.

Hilfsgrößen: Mindestens ein Drittel der Kriterien ist teilweise erfüllt und/oder mindestens zwanzig Prozent vollständig.

»Kaum/nicht beherrscht«: Kaum ein oder gar kein Kriterium ist erfüllt.

Hilfsgrößen: Weniger als zwanzig Prozent der Kriterien sind erfüllt und/oder weniger als ein Drittel teilweise.

»Brisant«: Einzelne Kriterien sind nicht nur nicht erfüllt, sondern gefährden wegen der negativen Ausprägung das Gesamtvorhaben. Beispiele: Es werden keinerlei Standards bei der technischen Umsetzung beachtet, oder auf Kommunikation und Akzeptanzförderung nach innen wird völlig verzichtet – »Modernisierung per Dekret«.

Die Abgrenzungen zwischen den Bewertungen sind eher weich, es gibt durchaus Überschneidungen; deswegen sind Hilfsgrößen zur besseren Einschätzung angegeben. Da die Methode nicht vornehmlich auf interkommunale Vergleiche zielt, ist eine mögliche unzutreffende Einordnung – im Hinblick auf statistische Kriterien wie Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität) – in Zweifelsfällen nicht mit Problemen verbunden. Entscheidend für die Entwicklung von lokalem E-Government ist in solchen Fällen die selbstkritische interne Diskussion um eine zutreffende Einordnung.

Warum haben die Erfolgsfaktoren unterschiedliche Prioritäten?

Ausnahmslos alle Erfolgsfaktoren sind für die Umsetzung von kommunalem E-Government wichtig. Allerdings ist ihr jeweiliger Stellenwert, vor allem in der Relation zueinander, verschieden.

A-Faktoren (Faktoren mit höchster – AA – oder hoher – A – Priorität) sind nach aller Erfahrung unverzichtbar.

B-Faktoren (mittlere Priorität) sind notwendig, können ihre Wirksamkeit aber nur im Zusammenwirken mit anderen Faktoren entfalten.

C-Faktoren (niedrige Priorität) sind nicht unbedingt notwendig, aber in aller Regel höchst hilfreich (vgl. hierzu auch: Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten).

Was folgt daraus?

Das Raster der Erfolgsfaktoren ist der erste Schritt zum »Erfolgsmodell Kommunales E-Government«. Im Mittelpunkt steht die Frage: Was macht das erfolgreiche virtuelle Rathaus aus? Es geht gleichsam um die Bausteine des erfolgreichen virtuellen Rathauses.

Ein wesentliches Ziel von *MEDIA@Komm* ist der Transfer von Erkenntnissen zum virtuellen Rathaus aus den Modellprojekten an die Kommunen. Hierzu wird die Begleitforschung in einem zweiten Schritt das Erfolgsmodell um nötiges Detailwissen ergänzen. Auch Know-how zu Abläufen und Prozessen soll hinzukommen. Handlungsempfehlungen werden vermitteln, wie die Bausteine des virtuellen Rathauses zusammenzufügen sind, damit dieses nachhaltig erfolgreich sein kann. Schließlich entsteht ein »Wissensspeicher« zur Gestaltung von erfolgreichem E-Government. Konkret bedeutet dies, dass jeder Erfolgsfaktor mit Informationen und Ergebnissen angereichert wird. Diese Ergebnisse sollen online und auf CD-ROM zur Verfügung gestellt werden: Die elektronischen Medien gewährleisten mit ihrer hyperlink-basierten Struktur die notwendige und vielfache Verknüpfung von Ergebnissen, Informationen, internen und externen Dokumenten.

Zu jedem der Erfolgsfaktoren und Teilaspekte liegen dann umfangreiche Informations- und Wissensbestände vor. Sie werden wie folgt gegliedert:

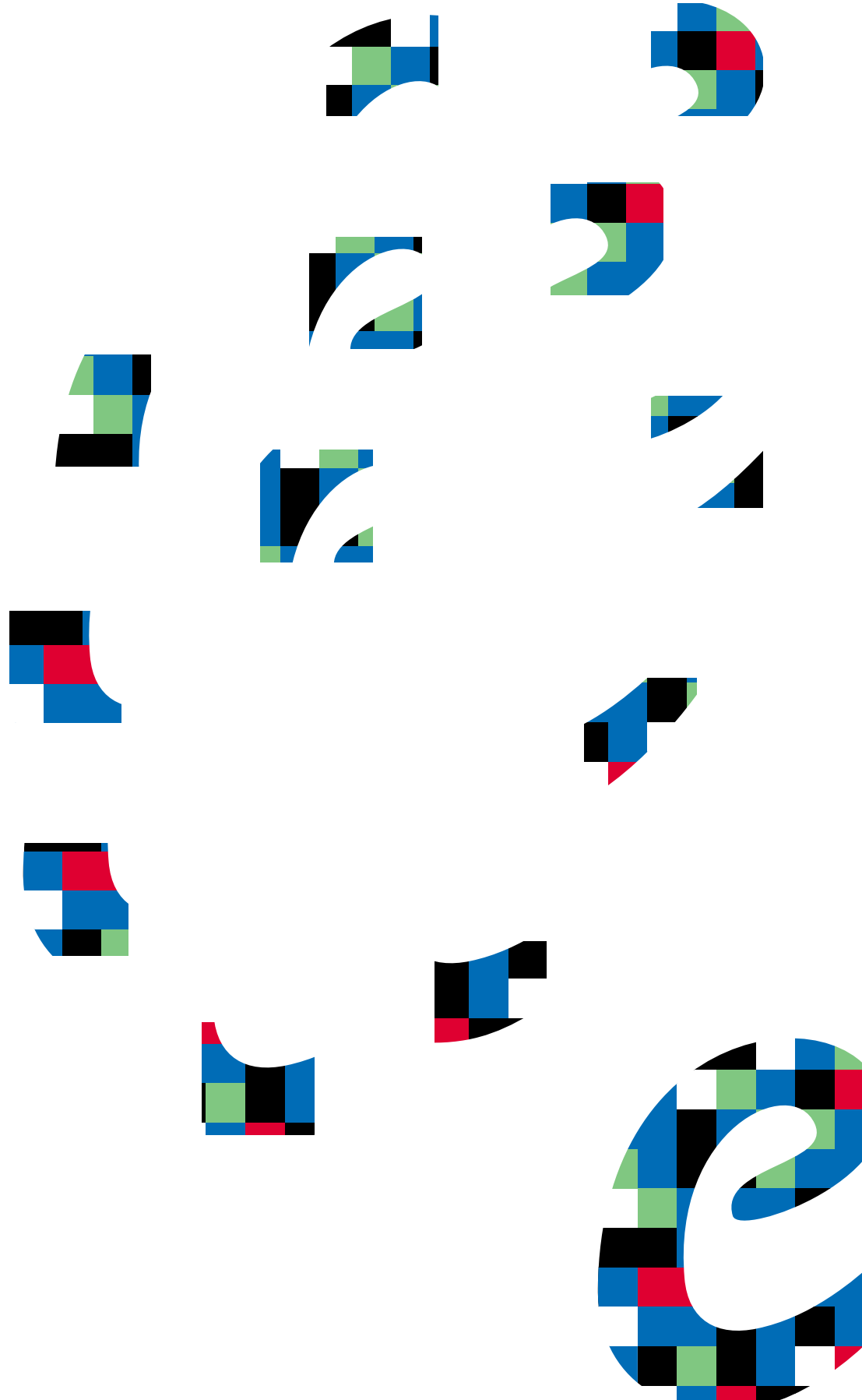
- ▶ Erfahrungen aus den *MEDIA@Komm*-Projekten: beispielhafte Lösungen, Lerneffekte, Strategien aus den Modellprojekten *MEDIA@Komm*
- ▶ Weitere ausgewählte Erfahrungen aus Deutschland: gute Lösungen und Erkenntnisse aus dem Monitoring von 26 deutschen Städten

- ▶ Erfahrungen aus dem Ausland: überzeugende Lösungen und Erkenntnisse aus dem Monitoring ausländischer Beispiele zu kommunalem E-Government
- ▶ Empirisch fassbare Ergebnisse: Resultate aus den Umfragen des Difu und anderer Institute
- ▶ Dokumente und Links: wichtige externe und interne ausführlichere Dokumente und Links zum jeweiligen Thema
- ▶ Handlungsempfehlungen: kurz gefasste Empfehlungen in der Art von Management summaries
- ▶ FAQs: Antworten auf häufig gestellte Fragen zum kommunalen E-Government

Wie geht es weiter?

Das komplette »Erfolgsmodell Kommunales E-Government – Leitfaden und Wissensspeicher« wird im Februar 2003 online und als CD-ROM verfügbar sein. Zwei Broschüren werden die CD-ROM und die Internet-Darstellung ergänzen.

Die zehn Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten



Erfolgsfaktoren mit ihren Einzelaspekten

Erfolgsfaktor	Einzelaspekt	Priorität
1 Leitbild und Strategie	▶ Leitbild zum E-Government	A
	▶ Gesamtstrategie »Virtuelles Rathaus«	A
	▶ Einbindung von Leitbild und Strategie zum E-Government in übergreifende/weitere Leitbilder und Strategien der Stadt	B
	▶ »Chefsache«	AA
	▶ Politische Unterstützung	AA
	▶ Prioritätensetzung und Langfristplanung beim Projekt »virtuelles Rathaus«	A
2 Organisation, Projekt- und Change Management	▶ Projektorganisation	AA
	▶ Verknüpfung mit Verwaltungsreform	A
	▶ Re-Engineering der Ablauforganisation, Geschäftsprozessanalysen und -optimierung	A
	▶ Re-Engineering der Aufbauorganisation	C
	▶ Organisation der Zusammenarbeit	B
	▶ Evaluierung und Erfolgskontrolle	A
3 Anwendungen	▶ Information	A
	▶ Kommunikation	A
	▶ Transaktion	A
	▶ Integration	AA
	▶ Partizipation	B
4 Nutzen und Kosten	▶ Bürgerinnen und Bürger	AA
	▶ Unternehmen	AA
	▶ Gäste	A-C
	▶ Verwaltung	A
	▶ Politik	B
5 Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes	▶ Arbeitsplatzausstattung	B
	▶ IT-Vernetzung – Hardware	A
	▶ Netzbasierte Softwarelösungen	A
	▶ Basisdienste und Infrastruktur	AA
	▶ Elektronische Signaturen	B

Erfolgsfaktor	Einzelaspekt	Priorität
5 ... (Forts.)	▶ Technische Plattform	A
	▶ Zugang	A
	▶ Standards	A
	▶ Sicherheit	AA
6 Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung	▶▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	A
	▶ Management	A
	▶ Rat/Verwaltungsspitze	B
	▶ Nutzerinnen und Nutzer	C
7 Schaffung von Akzeptanz, Marketing	▶▶ Kommunikation nach innen	A
	▶▶ Kommunikation nach außen	A
8 Kooperation und Partnerschaften	▶▶ Zusammenarbeit mit anderen Behörden	A
	▶ Partnerschaft mit Unternehmen	A
	▶ Kooperation mit Verbänden und Initiativen	B
	▶ Austausch mit Wissenschaft und Forschung	C
9 Nachhaltige Sicherung der Ressourcen	▶▶ Finanzierung	AA
	▶ Personal	A
	▶ Wissen	B
10 Rechtmäßigkeit	▶▶ Juristische Kompetenzen	AA
	▶ Zulässigkeit von Portalangeboten	AA
	▶ Betreiberstruktur des Portals	A
	▶ Einbindung von Know-how Privater	A
	▶ Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten für den Portalbetrieb	AA
	▶ Rechtmäßiges Angebot von Informationsdienstleistungen	AA
	▶ Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdienstleistungen	AA
	▶ Rechtmäßiges Angebot von Transaktionsdienstleistungen	AA
▶ Rechtsanpassung	B	



1 Leitbild und Strategie

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die Nutzung von Multimedia und Internet in den Kommunen waren bisher durch ein eher ungeplantes und häufig unsystematisches Vorgehen gekennzeichnet. Vieles entstand aus Einzelinitiative, dem Vermögen oder Interesse bestimmter Ämter oder Akteure. Inzwischen ist die Zeit gekommen, um für das komplexe Handlungsfeld E-Government Leitbilder und Strategien zu entwickeln, die den weiteren Auf- und Ausbau bestimmen. ■ Das Leitbild E-Government schafft den Rahmen für die strategische Entwicklung der Maßnahmen. Es geht um umfassende Modernisierung, die auf Basis der neuen IuK-Technologien zu mehr Leistung und Effizienz führt. E-Government gibt den Akteuren in Verwaltung und Politik, aber auch externen Partnerinnen und Partnern, Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft Orientierung. Als besonders verpflichtend erweist sich dieses Leitbild, wenn es Ergebnis einer breit angelegten Diskussion ist, seine Formulierungen konkret und zielorientiert sind. Das Leitbild E-Government ist mit den übrigen Leitbildern der Stadt sowie anderen zentralen kommunalen Zukunftsvorstellungen abzugleichen, um Widersprüche und unerwünschte »Konkurrenzen« oder Wechselwirkungen zu vermeiden. ■ Um die Zustimmung möglichst vieler Akteure zur E-Government-Strategie zu erhalten, alle Kräfte zu mobilisieren und die nötigen Maßnahmen umsetzen zu können, ist die ausdrückliche Unterstützung seitens der kommunalen Spitze erforderlich: die (Ober-)Bürgermeister oder Landräte müssen das Thema E-Government zur »Chefsache« erklären. Nutzen dann noch Rat und Ausschüsse ihr Potenzial, um E-Government aktiv voranzutreiben und Initiative einzufordern, sind wesentliche Voraussetzungen dafür geschaffen, das virtuelle Rathaus erfolgreich zu gestalten. Auf der Ebene der Umsetzung bedarf es klarer Prioritätensetzung, gestufter Konzepte und langfristiger Planung.

Leitbild zum E-Government

...Orientierung nach innen...Orientierung nach außen
...Leitideen im Konsens...langfristige Perspektiven...
Diskussionsprozess...Kommunikation...Viele Beteiligte...

- Leitbild ist klar und konkret formuliert, in Strategie- und Aktionsprogrammen operationalisiert.
- Leitbild ist langfristig angelegt.
- Leitbild wird kommuniziert.
- Leitbild ist innen und außen präsent.
- Leitbild ist einvernehmliches Ergebnis eines breiten Diskussionsprozesses.

Gesamtstrategie »Virtuelles Rathaus«

...Analyse...Zielgruppenbezug...Organisation...Finanzierung...Produkte...Distribution...Kommunikation
...Verantwortlichkeiten...Zuständigkeiten...

- Umfassende Analyse der Ausgangslage ist erfolgt.
- Ziele sind für verschiedene Gruppen differenziert formuliert und klar gewichtet, Zielkonflikte sind benannt.

- Strategie ist eindeutig, konkret, verbindlich formuliert und in Aktionsprogrammen operationalisiert.
- Die Maßnahmen zur Erreichung der Ziele sind formuliert, und ein Zeitplan ist erstellt.
- Die Beteiligten und zu Beteiligten sind mit Zuweisung von Aufgaben und Kompetenzen einbezogen. Die intensive Kommunikation über den Gesamtprozess ist von vornherein im Blickpunkt.
- Die Verantwortlichkeit ist an einer Stelle gebündelt.
- Im Falle der Systematisierung von Einzelprojekten in ein nachträgliches Gesamtkonzept sind die Teilinitiativen aufeinander abgestimmt und mit unterschiedlichen Prioritäten versehen worden.
- Die Finanzierung ist langfristig sichergestellt.

...Entsprechung der Leitbilder...Konkurrenzen...
Wechselwirkungen...Gleiche Ziele...

- Das Leitbild E-Government ist mit übergreifenden und anderen zentralen kommunalen Leitbildern abgeglichen.
- Insbesondere widersprechen sich die strategischen Ziele nicht.
- Im Falle gravierender Abweichungen zwischen den Leitbildern/Strategien sind Anpassungen erfolgt.

...Stadt-/Kreisspitze...Leitungsebene...Rolle...Stellung
...Selbstverständnis...Unterstützung...Motor...
Kommunikation nach innen...Kommunikation nach außen...

- Die Stadtspitze, allen voran der/die (Ober-)Bürgermeister/in, Landrat/-rätin, aber auch die Leitungsebene in der Verwaltung, steht für die Projekte nach innen und außen ein und unterstützt die Beteiligten.
- Die Stadtspitze kommuniziert regelmäßig Ziele und Maßnahmen nach innen wie nach außen.
- Die Stadtspitze ist Motor der lernenden Organisation Kommune im Bereich E-Government.
- Die Stadtspitze gibt den E-Government-Projekten aktiven Rückhalt, konkretisiert in Ressourcenverteilung, Kompetenzzuweisung, Außenvertretung und interner Kommunikation.

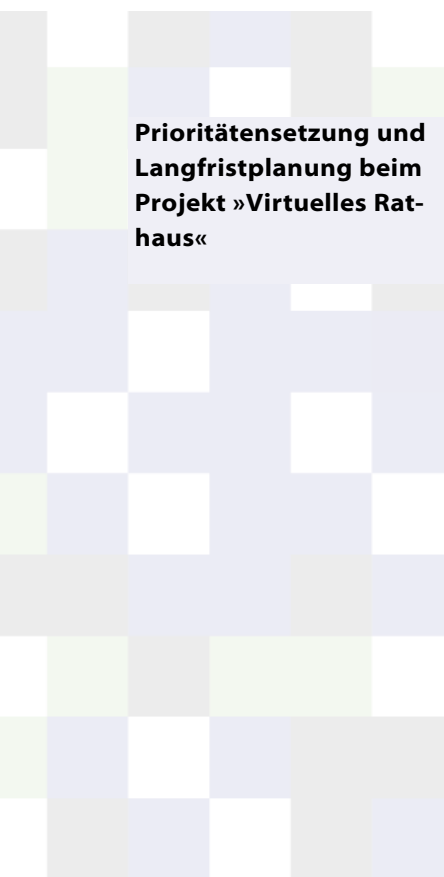
...Rat und Fraktionen...Rolle...Motor...Informierung
...Promotoren...Kommunikation nach innen...
Kommunikation nach außen...

- Rat und Ausschüsse treiben E-Government aktiv voran und fordern Initiative ein. Sie sind in jeder Hinsicht Promotoren des Projekts.
- Rat und Ausschüsse informieren sich regelmäßig und werden regelmäßig über laufende Projekte und Projekt-Fortschritte unterrichtet.
- Rat definiert Ziele und beschließt Maßnahmen.

Einbindung von Leitbild und Strategie zum E-Government in übergreifende/weitere Leitbilder und Strategien der Stadt

»Chefsache«

Politische Unterstützung



**Prioritätensetzung und
Langfristplanung beim
Projekt »Virtuelles Rat-
haus«**

...Reihenfolge von Maßnahmen...begrenzte Ressourcen
...Finanzen...Personal...Wissen...Haushaltsplanungen...
Koordinierung vorhandener Angebote...

- Ein Stufenkonzept mit Arbeits- und Zeitplan einschließlich Meilensteinen zur Umsetzung des Gesamtprogramms ist festgelegt, differenziert nach Zielen und Zielgruppen.
- Für die mittelfristige kommunale Ressourcenplanung sind die Sach- und Personalmittel eingestellt.
- Durch Personalstrukturpolitik und Personalentwicklung bleibt personengebundenen Wissen erhalten.
- Durch Wissensmanagement sind der Zugang zu sowie die Verteilung und Aktualisierung von Wissen geregelt.
- Bereits vorhandene Angebote auf kommunaler Ebene sind, wo sinnvoll und möglich, zusammengeführt.



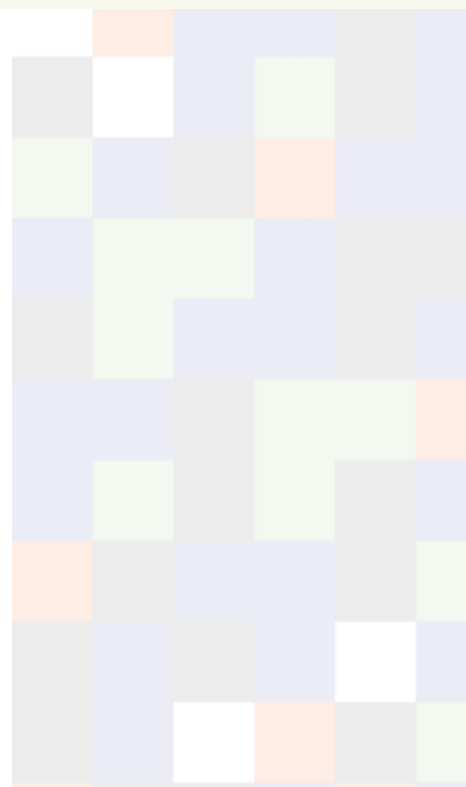
Die neue Orientierung auf die Nutzerinnen und Nutzer setzt eine umfassende Modernisierung der Verwaltung voraus. Im Zusammenhang mit der Virtualisierung des Rathauses müssen sich Verwaltungsstrukturen grundlegend ändern. Wie bei allen derart komplexen Vorhaben steht und fällt der Erfolg mit der organisatorischen Bewältigung des Wandels – Change Management lautet die Herausforderung. Viele Geschäftsprozesse sowie die Ablauf- und Aufbauorganisation müssen auf den Prüfstand. Die Modernisierung in Sachen E-Government ist mit anderen Reformprojekten inhaltlich, formell und personell zu verknüpfen. Wichtig sind hierbei nicht nur Information, Kommunikation und Transaktion; bei der Umsetzung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen geht es auch und gerade um die Integration und Gestaltung neuer Workflows.

■ Der gesamte Modernisierungsprozess erfordert klare Zuständigkeiten und Strukturen der Projektorganisation. Die Kooperation mit externen Partnern ist zu verstärken. Bei der Auslagerung von Leistungen sind neue Beteiligungsformen zu etablieren. Die Zusammenarbeit mit ausgelagerten Einrichtungen, kommunalen und privaten Partnern muss initiiert, organisiert und moderiert werden. Beteiligungssteuerung und -controlling erhalten ein besonderes Gewicht. ■ Technische Fragen – etwa zur Einführung elektronischer Signaturen oder Bezahlssysteme – sind bislang nicht zufriedenstellend geklärt. Ähnliches gilt auch für einzelne rechtliche Aspekte. Für die Gestaltung des virtuellen Rathauses stehen sie jedoch nicht im Vordergrund; hier geht es eher um organisatorische und praktische Aspekte der Umsetzung.

...Stellung in der Aufbauorganisation...Organisationsform
...Zuständigkeiten...Aufhängung...Entscheidungsspielraum...Methoden des Controlling...Projektgruppen
...Anbindung an operatives Geschäft...

- Die Projektorganisation, für die operative Arbeit wie für die Projektsteuerung, ist für alle Beteiligten hinsichtlich Akteuren, Arbeitsverteilung, Leitung, Kompetenzen und Weisungsrechten, Arbeitsweise usw. eindeutig und transparent formuliert.
- Die Abstimmung der Projektorganisation mit der Aufbauorganisation ist klar erfolgt. Insbesondere ist der Entscheidungsspielraum des Projektteams eindeutig abgesteckt.
- Das Projekt agiert nicht losgelöst von vorhandenen Strukturen, sondern nutzt diese ebenso wie vorhandenes Wissen.
- Alle zu beteiligenden Dienststellen sind in das Projekt eingebunden.
- Die Methoden des Controlling für die interne Projektarbeit wie für die externe Steuerung sind einvernehmlich und eindeutig abgestimmt.

Projektorganisation



Verknüpfung mit Verwaltungsreform

...Verknüpfung der Modernisierungsprojekte...Inhalte...
Personen...Strukturen...Umgang mit Widersprüchen...
Verschlankung...Kundenorientierung...Vereinfachung von
Abläufen...

- Das E-Government-Projekt wurde inhaltlich, personell und formell mit anderen Verwaltungsreformprojekten verknüpft.
- Zuständigkeiten wurden abgestimmt.
- Die Passung des E-Government-Projekts mit anderen übergreifenden gesamtstädtischen Projekten der Verwaltungsreform ist geprüft, etwaige Kollisionen, Doppelungen, Widersprüche sind weitgehend ausgeräumt.
- E-Government wird als Teil des Verwaltungsreform-Prozesses verstanden. Alle Möglichkeiten zur Verschlankung der Verwaltung, zur Verbesserung der Kundenorientierung und zur Vereinfachung von Abläufen werden geprüft.

Re-Engineering der Ablauforganisation, Geschäftsprozessanaly- sen und -optimierung

...Analysen...Optimierung...Zusammenfassung separater
Vorgänge...Konzepte zur Umsetzung...Anbindung externer
Partner...Abbau von Schnittstellen...Vereinfachung von
Abläufen...

- Geschäftsprozessanalysen und die Prüfung auf Eignung für elektronische Abwicklung sind durchgeführt worden.
- Geschäftsprozessoptimierungen sind unter Beteiligung aller notwendigen Akteure (im Hinblick auf die elektronische Abwicklung und die E-Government-Ziele) durchgeführt worden. Die Integration bisher separater Vorgänge ist vorgenommen worden.
- Stufenkonzepte zur Umsetzung sind ausgearbeitet.
- Gegebenenfalls sind externe Partner neu angebunden worden.
- Die entsprechende Anpassung der Ablauforganisation ist in Planung oder durchgeführt.

Re-Engineering der Aufbauorganisation

...Anpassung der Aufbauorganisation...Verantwortungsbe-
reiche...Aufgabenzuschnitte...Arbeitsteilung...

- Anpassungen der Aufbauorganisation, wie sie im Hinblick auf die organisatorische Verankerung der Modernisierung im Rahmen von E-Government und Verwaltungsreform für notwendig erachtet wurden (vgl. die oben genannten Punkte), sind geprüft worden.
- Überall dort, wo Anpassungen als notwendig erachtet wurden, sind sie veranlasst oder bereits umgesetzt worden.

...Interne Arbeitsteilung...Einbindung wichtiger Akteure
 ...Arbeitsteilung mit Externen...Aufgabenzuschnitt...
 Beteiligungssteuerung und -controlling...Rollenverständnis...
 Betreibergesellschaft...Koordinierung vorhandener
 Angebote...

Organisation der Zusammenarbeit

- Alle potenziell beteiligten Dienststellen und Einrichtungen werden informiert und, wenn sinnvoll, einbezogen; die Form der Beteiligung ist transparent geregelt.
- Die Kompetenzen und Ressourcen zur Einbindung dieser Stellen sind geregelt; die Aufgabenteilung ist festgelegt.
- Die Beteiligungssteuerung bei relevanten Einrichtungen ist geregelt und funktioniert; ein Beteiligungscontrolling ist eingerichtet.
- Die Projektpartner sind nach einem transparenten und nachvollziehbaren Verfahren ausgewählt und bestimmt worden, eine methodisch begründete Entscheidung zum »Make or Buy« ist vorab erfolgt.
- Die möglichen Kooperations- und Rechtsformen in der Zusammenarbeit mit Externen sind auf ihre Eignung für den speziellen Fall geprüft worden.
- Inhalte, Aufgabenzuschnitt, Organisation der Zusammenarbeit, Arbeitsteilung, Entscheidungsbefugnisse sind eindeutig definiert.
- Die Partner haben sich, jenseits der formell möglichen Form, über die jeweiligen Rollen verständigt.
- Die Methode des Projektcontrolling ist festgelegt.
- Es ist ein einvernehmliches Berichtswesen implementiert worden.
- Elektronische Angebote Externer werden, wo geeignet und soweit möglich, in das städtische Angebot integriert.

...Laufendes Projektcontrolling...Produktevaluation
 ...Prozessevaluation...Externe Beratung...

Evaluierung und Erfolgskontrolle

- Die Erfolgskriterien sind definiert, Erfolgskontrolle findet statt.
- Die Ziele werden in regelmäßigen Abständen auf ihre aktuelle Gültigkeit überprüft.
- Die Zielerreichung der Projekte (Nutzen!) wird kontinuierlich geprüft.
- Es erfolgt ein regelmäßiger Abgleich der Ziele von Einzelprojekten mit der Gesamtstrategie.
- Bei Bedarf werden Ziele, Leitbild und Prozesse den Projekterfahrungen angepasst.
- Zu abgeschlossenen (Teil-)Projekten findet unter den Projektbeteiligten eine post-mortem-Evaluation mit Bewertung unter anderem der Zielerfüllung, des Aufwands zur Zielerfüllung, der positiven wie negativen Aspekte, der Lehren für weitere Projekte statt.



3 Anwendungen

Anwendungen bilden das »Herzstück« des kommunalen E-Government. Mittlerweile verfügt fast jede größere Stadt über eine Homepage. Über diese lassen sich Informationen zu Öffnungszeiten, Adressen und Ansprechpartnern oder auch touristische Informationen beispielsweise zu Sehenswürdigkeiten der Stadt und ihrer Umgebung abrufen. Mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit den neuen Techniken bauen die Städte ihre Angebote aus. »Fortgeschrittene« Städte bieten ihren Bürgerinnen und Bürgern heute neben reinen Informationen auch die Möglichkeit, elektronisch zu kommunizieren. ■ Vielerorts wird daran gearbeitet, auch Transaktionen online abzuwickeln. Bürgerinnen und Bürger können dann Behördengänge von zu Hause aus erledigen – rund um die Uhr. Verstärkt zu beobachten ist dabei der Trend, den Nutzerinnen und Nutzern Verwaltungsdienstleistungen und Angebote privater Dienstleister gebündelt in so genannten Lebenslagen wie »Heirat« oder »Einschulung« anzubieten. ■ Ein weiterer Trend ist die Aufnahme partizipatorischer Elemente – die Teilhabe am kommunalen Leben via Internet. Solche Beteiligungen können informell gestaltet sein, z.B. durch die Einrichtung von Chats und Foren oder Umfragen zu aktuellen kommunalen Themen. Experimentiert wird aber auch mit formellen Beteiligungen über das Internet, z.B. beim Online-Voting oder bei der Beteiligung an Bauleitplanverfahren. ■ Anwendungen sollen potenziell alle »Zielgruppen« einer Stadt erreichen: Bürgerschaft, Wirtschaft, Gäste und nicht zuletzt die Verwaltung und Politik selbst. Vielfach hat man dabei nur »den Bürger« oder »die Wirtschaft« im Blick. Dabei müssen Jugendliche anders angesprochen werden als Senioren, ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger anders als Behinderte, kleine Unternehmen und Selbständige anders als Großunternehmen.

Information

...Informationsspektrum... Aktualität... Angebotsbreite und -tiefe... Lebenslagen... Bündelung... Information nach innen... Information nach außen... informationelle Grundversorgung...

- Die Breite des Spektrums potenzieller und sinnvoller (vgl. »Nutzen und Kosten«) Informationsangebote der Kommune ist abgedeckt.
- Die Verwaltung hat das technisch und organisatorisch Notwendige unternommen, um Daten aktiv bereitzustellen.
- Das Informationsangebot ist aktuell.
- Das Angebot richtet sich nicht nur an die Bürgerschaft und die Gäste der Stadt, sondern auch an die Beschäftigten.
- Informationen werden gebündelt nach dem so genannten Lebenslagenprinzip oder »Bedarflagenprinzip« zur Verfügung gestellt. Dabei werden auch die Angebote Externer berücksichtigt.

...Möglichkeiten zur Interaktion...Chats...Foren...
E-Mail...Umfragen...Abstimmungen...Ratsmitglieder
...Politikerinnen und Politiker...Mitarbeiterinnen und
Mitarbeiter...Kommunikation nach innen...Kommunikation
nach außen...

- Zugänge zur elektronischen Kommunikation mit Beschäftigten in der Verwaltung und, für politische Beratungen, mit Ratsmitgliedern sowie Politikerinnen und Politikern sind eingerichtet.
- Anfragen per E-Mail werden innerhalb einer festgelegten und öffentlich gemachten Zahl von Tagen beantwortet; die Dauer von Bearbeitungszeiten ist per Verfahrensanweisung intern sowie den Nutzerinnen und Nutzern angegeben worden.
- Es gibt eine Dienstanweisung/Dienstvereinbarung zur Handhabung von E-Mails.
- Es gibt Basisinteraktionsangebote und zusätzlich solche, die sich an aktuellen Bedarfen orientieren.
- Interaktionsangebote sind aktuell und werden moderiert.
- Die Ergebnisse der Interaktionen (z.B. von Abstimmungen oder Umfragen) werden zeitnah aufbereitet und dargestellt.

...Elektronische Abwicklung...Geschäftsprozesse...
Verwaltungsakte...Transaktionen innerhalb der Verwaltung...
Transaktionen mit »Kunden«...

- Für alle ausgewählten Geschäftsprozesse wurde die medienbruchfreie oder -arme Bearbeitung organisiert.
- Die Breite des Spektrums potenzieller und sinnvoller (vgl. »Nutzen und Kosten«) Transaktionsangebote der Kommune ist abgedeckt.
- Werden Vorgänge innerhalb von elektronischen Dienstleistungen nicht sofort erledigt, ist die Dauer der Bearbeitungszeit in einer Verfahrensanweisung intern sowie den Nutzerinnen und Nutzern angegeben und damit verbindlich festgelegt worden.
- Die Anbindung an back-end-Systeme ist erfolgt.
- Bei automatisierten oder halbautomatisierten Abläufen ist ein System installiert, das dem internen wie externen Nutzer Auskunft über den jeweiligen Bearbeitungsstand seines Anliegens gibt (Track-and-Trace-System).

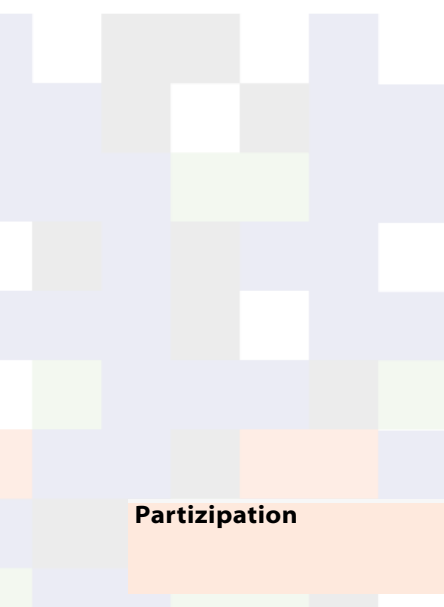
...Technik...Inhalte...Zugänge...multi-channel-management...
Verbindung front-office und back-office
...Einheitliche Datenbasen...Einheitliche Basisdienste
...Zusammenführung von Geschäftsprozessen...

- Angebote sind integriert und verlinkt.
- Informations-, Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten sind verknüpft.
- Die Angebote sind nachfrageorientiert und sinnvoll gebündelt (Lebenslagen- oder Bedarfslagenprinzip).

Kommunikation

Transaktion

Integration



Partizipation

- Die Angebote sind, wo sinnvoll, über verschiedene Zugangskanäle erschlossen (Call-Center, Bürgerbüro, mobile Zugänge usw.).
- Die Möglichkeiten der verschiedenen Zugangsmedien sind genutzt (Internet, Printprodukte, Voice-Government usw.).
- Die unterschiedlichen Zugangskanäle lösen den gleichen Bearbeitungsprozess aus.
- Information, Kommunikation und Transaktion laufen auf einheitlicher und gesicherter Netz-, Anwendungs- und Dienstarchitektur.
- Alle Daten werden einheitlich gepflegt.
- Einwohner-, Geo- und Unternehmensdaten sind untereinander abgleichbar.

...Formelle Beteiligung...informelle Beteiligung...
Chats...Foren...Umfragen...Abstimmungen...Transparenz...

Jede Form der Partizipation im E-Government setzt auf Information, Kommunikation und Transaktion auf; das Stichwort wird hier dennoch separat genannt, um die Bedeutung dieses Aspekts hervorzuheben.

- Die Breite des Spektrums potenzieller und sinnvoller (vgl. »Nutzen und Kosten«) Partizipationsangebote der Kommune ist abgedeckt.
- Es gibt Basispartizipationsangebote (Mitwirkung bei laufenden politischen Prozessen) und zusätzlich solche, die sich an aktuellen Bedarfen orientieren (Bauplanung, Stadtentwicklung und Ähnliches).
- Die Partizipationsangebote sind aktuell und meist moderiert.
- Soweit sinnvoll, werden Partizipationsangebote mit Transaktionscharakter (z.B. Wahlen) mit unterstützenden Informations- und Kommunikationsangeboten (Informationen über die Parteien, Programmatik, Wahlberechtigung usw.) gekoppelt.
- Partizipationsangebote reagieren auf aktuelle Nachfragen und werden, wo sinnvoll, unter den Lebenslagen gebündelt.



Bei der Einführung von kommunalem E-Government gibt es – dies zeigen nicht nur die empirischen Erhebungen – fünf Zieldimensionen, die teilweise »quer« zu den Zielkategorien »Bürgerschaft«, »Wirtschaft«, »Gäste«, »Verwaltung« und »Politik« liegen:

- ▶ höhere Dienstleistungs- und Kommunikationsqualität an der Schnittstelle zu Bürgerinnen und Bürgern, Wirtschaft und Gästen – und damit auch mehr Standort- und Lebensqualität,
- ▶ effizientere und rationellere Verwaltung, verbunden mit Kosteneinsparungen und höherer wirtschaftlicher Leistungserstellung. Hierzu gehört auch, die Vorteile der elektronischen Abwicklung von Verfahren oder auch des elektronischen Austauschs mit anderen Behörden auf regionaler oder Länderebene zu nutzen,
- ▶ mehr Transparenz und Bürgerbeteiligung, mehr Mitbestimmung bei kommunalen Belangen, indem das virtuelle Rathaus sowohl für die Informationsvermittlung als auch für die elektronisch unterstützte Willensbildung und Meinungsäußerung genutzt wird,
- ▶ gesteigerte interne Informiertheit und Motivation, bezogen auf Verwaltung und Politik,
- ▶ ausgeprägtes Image als Folge von Standortmarketing, indem die Kommune sich insgesamt als »moderner« Standort präsentieren kann.

■ Nutzenanalysen müssen sich darauf beziehen, welchen Beitrag die geplanten oder entwickelten Anwendungen zur Zielerreichung leisten, jeweils getrennt nach den verschiedenen Zielgruppen. Dabei geht es im Wesentlichen auch um das Verhältnis zwischen Aufwand/Kosten und dem erzielten Nutzen (Kosten-Nutzen-Relation). Der Nutzen selbst kann sich hierbei verschieden ausdrücken: in Einsparungen an Zeit und Geld, Zufriedenheit, Beschleunigung, Transparenz, Beteiligung und anderem mehr.

...Aufwand/Kosten-Nutzen-Relation...Bequemlichkeit...
Transparenz...Beschleunigung...Informationszugang
...Jugendliche...Frauen...Familien...Senioren...
Migranten...Behinderte...

Bürgerinnen und Bürger

Bemerkung: Für manche Anwendungen sind eventuell nur einzelne Nutzen-Teilaspekte relevant.

- Nutzenerwartungen sind erhoben oder zumindest aus anderen empirischen Quellen zusammengestellt.
- Die Bürgerinnen und Bürger erhalten, wo möglich und sinnvoll, einen Mehrwert an Informationen gegenüber konventionellen Formen der Informationsbereitstellung.
- Die Angebote können einfach, schnell und punktgenau erschlossen werden.
- Kosten- und Aufwandsparnis (Wege, Zeit, Geld) sind nachprüfbar sichergestellt.
- Die Qualität der Dienstleistung ist, wo möglich, verbessert.
- Der Informations- und Kommunikationszugang sowie die Nutzerführung sind vereinfacht.
- Die Arbeit von Politik und Verwaltung ist transparenter gemacht.
- Die informationellen Grundlagen sowie Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten zur Partizipation sind vorhanden.
- Das Lebenslagenprinzip ist adäquat umgesetzt.
- Es gibt einfache Möglichkeiten zum Feedback; die Zufriedenheit mit den Angeboten wird regelmäßig abgefragt.

- Kommunikation und Transaktionen sind sicher (Verbindung, Verschlüsselung, gegebenenfalls elektronische Signatur) und, wo erforderlich, rechtsverbindlich.
- Es ist ein Angebot geschaffen worden, mittels dem die Bürgerinnen und Bürger die zum Einsatz der neuen Techniken notwendigen Kompetenzen erwerben können.
- Gruppen- oder segmentspezifische Angebote und Zugänge (für Jugendliche, Frauen, Senioren, Migranten, Behinderte usw.) sind eingerichtet worden.

Unternehmen

...Aufwand/Kosten-Nutzen-Relation...one-stop-shops
 ...Transparenz...Beschleunigung...Informiertheit...
 kleine und mittlere Unternehmen...Selbständige
 ...Großunternehmen...

Bemerkung: Für manche Anwendungen sind eventuell nur einzelne Nutzen-Teilaspekte relevant.

- Nutzenerwartungen sind erhoben oder zumindest aus anderen empirischen Quellen zusammengestellt.
- Kosten- und Aufwandsparnis (Wege, Zeit, Geld) sind nachprüfbar sichergestellt.
- Die Qualität der Dienstleistung ist, wo möglich und sinnvoll, verbessert.
- Der Informations- und Kommunikationszugang sowie die Nutzerführung sind vereinfacht.
- Die Arbeit von Politik und Verwaltung ist transparenter gemacht.
- Elektronische »one-stop-shops« sind eingerichtet; das den Lebenslagen entsprechende »Bedarfslagenprinzip« ist adäquat umgesetzt.
- Es gibt einfache Möglichkeiten zum Feedback; die Zufriedenheit mit den Angeboten wird regelmäßig abgefragt.
- Kommunikation und Transaktionen sind sicher (Verbindung, Verschlüsselung, gegebenenfalls elektronische Signatur) und, sofern erforderlich, rechtsverbindlich.

Gäste

...Aufwand/Kosten-Nutzen-Relation...Touristen...Besucher
 ...Geschäftsreisende...Image...Informationen...
 Kommunikationsangebote...Fremdenverkehr...Kongresse...

- Die verschiedenen Nutzergruppen finden entsprechend ihren unterschiedlichen Interessen Informationen auf schnellem Wege.
- Für Touristen und Geschäftsreisende, Teilnehmer an Sportveranstaltungen usw. sind relevante Angebote zur Information, Kommunikation und Transaktion obligatorisch in englischer Sprache, nach Möglichkeit auch in französischer Sprache verfasst.
- Externe Gelegenheitsnutzerinnen und -nutzer haben ohne großen Aufwand Zugang zu den Informations- und Kommunikationsangeboten.
- Transaktionen lassen sich einfach durchführen.

...Aufwand/Kosten-Nutzen-Relation...Zufriedenheit der Beschäftigten...Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern...Informiertheit...Effizienz...Ergonomie...Transparenz...Außenwirkung...Image...»Kunden«-Nähe... neue Arbeitsformen...Synergien...Organisationslernen...

Verwaltung

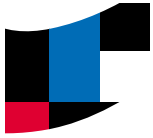
Bemerkung: Nicht jede E-Government-Aktivität ist unter den folgenden Kriterien zu beurteilen; Nutzen auf Seiten von Bürgern und Wirtschaft kann auch zu steigenden Kosten und Aufwand auf Verwaltungsseite führen. Oft ergibt sich für die Verwaltung Nutzen durch Einsparungen an einer Stelle bei zu erwartendem Mehraufwand an anderer Stelle.

- Verwaltungsvorgänge sind nachprüfbar beschleunigt.
- Kosten sind oder werden reduziert; Einsparungseffekte sind erzielt oder möglich.
- Personal kann langfristig durch Rationalisierungen für andere Aufgaben freigesetzt werden.
- Der interne Informationsfluss ist verbessert; Informations- und Wissensmanagement werden ermöglicht (Organisationslernen); ein Organisationskonzept liegt vor.
- Neue Arbeitsformen (z.B. Telekooperation, Telearbeit) sind implementiert oder werden ermöglicht.
- Die interne Transparenz ist verbessert.
- Die Arbeitszufriedenheit bei den Beschäftigten ist erhöht.
- Über größere Bürgernähe und Kundenorientierung ist ein Imagegewinn zu verzeichnen.
- Synergien sind durch besseren Informations- und Wissenszugang sowie Integration (technisch, organisatorisch) genutzt; Doppelarbeiten werden weitgehend vermieden.
- Die Zusammenarbeit zwischen kommunalen Einrichtungen und mit Externen hat sich verbessert.

...Aufwand/Kosten-Nutzen-Relation...Informiertheit... Informations- und Wissensmanagement...Effizienz...Ergonomie...Transparenz...Außenwirkung...Image...

Politik

- Aufwand- und Zeitersparnisse sind eingetreten.
- Der Informationsfluss/-austausch innerhalb des Rates und mit der Verwaltung ist verbessert.
- Die Wissensbasis ist erweitert.
- Die Kommunikation zwischen Politik und Verwaltung sowie zwischen Politik und Bürgerschaft ist verbessert.



5 Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes

Kommunales E-Government zielt auf eine umfassende Modernisierung der Verwaltung und ist damit weit mehr als nur ein IT-Projekt. Aber ohne Zweifel sind der Einsatz angepasster Technologien und die Organisation des Technikeinsatzes wesentliche Bestandteile des virtuellen Rathauses – mehr noch: sie sind zentrale Voraussetzung dafür, dass E-Government überhaupt realisiert werden kann. Zu den notwendigen Teilschritten für die Planung und Umsetzung gehören die technische Ausstattung mit hausinterner Vernetzung der Arbeitsplätze sowie die Implementierung geeigneter Softwarelösungen für die effektive netzgestützte Zusammenarbeit. Bei der Einführung von elektronischen Signaturen geht es zunächst um die Entscheidung, in welchem Umfang welche Signaturen zum Einsatz kommen sollen. Zudem ist ein Konzept für den technisch und organisatorisch notwendigen Rahmen des Signatureinsatzes zu erstellen und umzusetzen. ■ Beim E-Government ist Sicherheit oberstes Prinzip – im Hinblick auf Missbrauch, Eingriffsmöglichkeiten und Datenschutz. Daher sind für die Durchführung von Onlinedienstleistungen Sicherheits- und Datenschutzkonzepte unerlässlich. Nicht zuletzt sind Standards zu berücksichtigen; gerade im Hinblick auf die immer stärkere Vernetzung ist dies eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg. ■ Oft wird E-Government nur mit dem Zugang Internet in Verbindung gebracht. Diese Betrachtung greift zu kurz. Vielmehr ist eines der wesentlichen Kennzeichen des virtuellen Rathauses die Vielfalt der möglichen Zugänge: Internet, Call Center, Bürgerbüro, Kioske, Voice-Government, mobile Zugänge, TV-Zugang und andere mehr. Welcher von ihnen gewählt wird, ist eine Frage der Angemessenheit und der Zugangsmöglichkeiten auf Seiten der »Kunden«.

Arbeitsplatzausstattung

...PCs und Peripheriegeräte...Mobile Geräte...
Standard- und Fachsoftware...Betreuung (»help desk«)
...regelmäßige Anpassung...

- Eine ausreichende Anzahl von Büroarbeitsplätzen ist mit internetfähigen PCs ausgestattet, wodurch der Zugang zum Internet aufgabenbezogen ermöglicht wird.
- Die Leistungsfähigkeit der PC-Hardware genügt den Anforderungen.
- Die Software ist nach Zuverlässigkeit, Kompatibilität, Funktionalität und Flexibilität gut.
- Die Betreuung der Arbeitsplätze entspricht empfohlenen Richtwerten.
- Mobile Geräte sind, wo sinnvoll, im Einsatz.

IT-Vernetzung – Hardware

...Vernetzung der PCs...Vernetzung der Peripheriegeräte
...Netzwerkmanagement...Server...Knoten und Leitungen...
Inhousesetz...LAN...Schnittstellen...Internet...
Extranets...regelmäßige Anpassung...

- Die Eignung der IT-Netze und der Hardware für den Betrieb eines virtuellen Rathauses ist sichergestellt.
- Die Anzahl der ans Netz angeschlossenen PCs und Peripheriegeräte genügt den Anforderungen.
- Die Server, Knoten und Leitungen sind ausreichend leistungsfähig.

- Zugänge von außerhalb sind möglich (geschützt).
- Das Netz läuft stabil und ist gegen Ausfälle abgesichert.
- Der Zugang nach außen erfolgt über eine oder wenige Schnittstellen.

...Dokumentenmanagement...Groupware...Wissensmanagement
 ...Contentmanagement...Kommunikationselemente...
 Archivierung...elektronische Workflows...regelmäßige Anpassung an veränderte Bedarfe...

Netzbasierte Softwarelösungen

- Die Eignung der Software für den Betrieb eines virtuellen Rathauses ist sichergestellt.
- Zuverlässigkeit, Kompatibilität, Funktionalität und Flexibilität der Software sind gesichert.
- Der Zugang für alle intern ist gewährleistet.
- Zu Zuständigkeit, Umfang und Turnus von Pflege und Aktualisierungen gibt es eindeutige Regelungen.

...Gemeinsame Datenbanken...Geografische Informationssysteme (GIS)...regelmäßige Anpassung...

Basisdienste und Infrastruktur

- Ein einheitlicher Formularenservice ist eingerichtet.
- Die elektronische Dokumentenerfassung ist verwirklicht.
- Ein Redaktionsmanagement-System zur dezentralen Pflege der Datenbanken ist installiert, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind im Umgang mit dem Programm ausreichend geschult.
- Gemeinsame Datenbanken für den internen Informationsabruf sind eingerichtet.
- Der weitergehende Einsatz gemeinsamer Datenbanken ist geprüft worden.
- Der Aufbau eines Geografischen Informationssystems (GIS) ist vorangetrieben worden; die betroffenen Fachzuständigen (wie aus der Umweltverwaltung, der Landschaftsplanung) sind frühzeitig einbezogen worden.
- Es ist in geeigneter Weise bekannt gemacht worden, für welche Prozesse die Verwaltung die externe Kommunikation elektronisch unterstützt und welche Programme für welche Anwendungen (z.B. Tabellenkalkulation, E-Mail, E-Vergabe) eingesetzt werden.

...Signaturtypen...Fortgeschrittene Signaturen...Einfache Signaturen...Qualifizierte Signaturen...Akkreditierte Signaturen...Zuordnung zu Geschäftsprozessen...Signaturanwendungskomponenten...Key-Management...Signaturprüfung...Einbindung in Fachverfahren...

Elektronische Signaturen

Die elektronische Signatur wird wegen ihrer besonderen Bedeutung im E-Government hier als eigener Teilaspekt herausgehoben, obwohl sie in der Regel ein Bestandteil der technischen Plattformen ist.

- Die Zuordnung von Signaturtypen zu Geschäftsprozessen ist geprüft.
- Die Anforderungen von Signaturgesetz (SigG) und Signaturverordnung (SigV) bezüglich der Signaturanwendungskomponenten sind, abhängig vom Signaturniveau, erfüllt.

- Ein Key-Management-Konzept ist vorhanden.
- Es wird bekannt gemacht, welche Signaturtypen Externe bei welcher Anwendung benutzen müssen; hierzu werden entsprechende Produkte eingesetzt.
- Die Einbindung von Signaturen in Fachverfahren ist, wo vorgesehen, gesichert.

Technische Plattform

...Architektur...Funktionalitäten...Signatur...
Payment...Authentifizierung...Zeitstempel...Formular-
server...Schnittstellen...regelmäßige Anpassung...

- Eine technische Plattform ist eingerichtet oder verfügbar.
- Unterschiedliche Funktionalitäten sind an die jeweiligen Ziele angepasst und gewünschte Dienste realisiert.
- Ein Redaktionssystem unterstützt die Erstellung des Angebots.

Zugang

...Vielfalt der Zugänge...Internet...Call Center...
Bürgerbüro...Kiosk...Voice-Government...mobile
Zugänge...TV-Zugang...geeignete Distributionskanäle
...betreute Nutzerplätze...

- Betreute sichere Nutzerplätze sind, wo nötig, eingerichtet.
- Interne Zugänge zu Internet und Extranets, zu netzbasierten Lösungen, Zugriff auf back-end-Daten sind möglich.
- Der Zugang für möglichst viele Nutzerinnen und Nutzer ist gewährleistet.
- Maßgeschneiderte Zugangsmöglichkeiten für bestimmte »Problemgruppen« unter den Nutzerinnen und Nutzern sind implementiert.
- Betreute und sichere Nutzerplätze an öffentlichen Zugangsorten sind eingerichtet.
- Der interne Zugriff auf Daten der inneren Verwaltung (back-end) ist, wo erforderlich oder sinnvoll, möglich, vor allem von öffentlichen Zugangsorten (front-end) aus.

Standards

...Geschäftsprozesse...Anwendungen...Datenformate...
Transport...Schnittstellen...Authentifizierung
...Sicherheit, regelmäßige Anpassungen...

- Kenntnis relevanter Standards ist vorhanden (z.B. OSCI).
- Vorhandene Standards (im Gegensatz zur Nutzung/Entwicklung proprietärer Lösungen) werden genutzt.
- Standards werden bei der Gestaltung von Schnittstellen berücksichtigt.

...IT-Grundschutz...technischer Datenschutz...technische Umsetzung...organisatorische Umsetzung...personelle Maßnahmen...systemtechnische Maßnahmen...Sicherheitskonzept... Transaktionsbausteine...regelmäßige Anpassung...

- IT-Grundschutz reicht aus und ist aktuell.
- Intranet und Extranet sind ausreichend gegen Angriffe von außen abgesichert.
- Datenschutz ist gewährleistet durch adäquate technische und organisatorische Umsetzung mit entsprechenden personellen und systemtechnischen Maßnahmen.
- Je nach Anforderung der Anwendung liegt ein geprüftes Sicherheitskonzept vor, das auch den Einsatz von elektronischen Signaturen berücksichtigt.
- Sichere Transaktionsbausteine sind realisiert.





6 Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Aufbau virtueller Rathäuser zu beteiligen, ist unerlässlich. Auch Rat und Verwaltungsspitzen müssen, wenn erforderlich, motiviert werden, das »Gesamtprojekt« E-Government zu unterstützen. Online-Angebote – in bester Absicht ins Netz gestellt – erreichen nur dann ihren Zweck, wenn sie bei Bürgerinnen und Bürgern sowie der lokalen Wirtschaft auf Interesse stoßen und Akzeptanz bewirken. Dies dauerhaft zu erreichen, setzt unter anderem den einfachen Zugang zum Netz und eine gewisse »Internet-Kompetenz« voraus. ■ Bedarf an Qualifizierung haben demnach unterschiedliche Gruppen. Bei den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, bei Ratsmitgliedern und der Verwaltungsspitze lässt er sich per Befragung ermitteln. Die Auswertung der Ergebnisse bildet dann die Basis für die Planung von Maßnahmen und deren Umsetzung. ■ Mit Blick auf die Bürgerinnen und Bürger sowie alle kleinen und mittleren Unternehmen helfen flankierende Maßnahmen zur Qualifizierung und Kompetenzerweiterung, die »digitale Spaltung« innerhalb der Gesellschaft zu vermeiden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

...Analyse...Eignung...Qualifizierungsbedarf...
Kompetenzen...Konzept...Zeitmarken...Qualifizierungsmaßnahmen...Personalentwicklung...Anreizsysteme...Karriereplanung...kooperative Verfahren...Einarbeitung...Erfahrungsaustausch...Mischerbeitsplätze..

- Der Qualifizierungsbedarf wurde erhoben.
- Ein Qualifizierungskonzept, bezogen a) auf den einzelnen Mitarbeiter und b) auf Arbeitseinheiten mit Angabe von Zeitmarken, Art der Maßnahmen und durchführender Institution (innen/außen), ist festgelegt und bekannt gemacht worden.
- Die Systeme der Personalentwicklung sind entsprechend den Notwendigkeiten, die mit der Einführung von E-Government einhergehen, weiterentwickelt worden; die Anreizsysteme und die Karriereplanung sind ebenso angeglichen worden.
- Das Ziel, angereicherte Arbeitstätigkeiten zu ermöglichen, ist bei allen Umstrukturierungen berücksichtigt worden.
- Mischerbeitsplätze und Hintergründarbeitsplätze für Beschäftigte, die sich aus unterschiedlichen Gründen für E-Government-Aufgaben nicht eignen, sind eingerichtet worden.
- Kooperative Verfahren der Mitwirkung der Mitarbeiterschaft an allen Phasen des Umstrukturierungsprozesses sind verankert worden.

Management

...Analyse...Qualifizierungsbedarf...Konzept...
Zeitmarken...Qualifizierungsmaßnahmen...Eignung...

- Eine Bestandsaufnahme des Qualifizierungsbedarfs ist erfolgt.
- Ein Qualifizierungskonzept, bezogen auf die einzelne Führungsperson mit Angabe von Zeitmarken, Art der Maßnahmen und durchführender Institution (innen/außen), ist festgelegt und bekannt gemacht worden.

- Die besonders relevanten Aspekte wie die Steuerung des Wissensmanagements, die Fähigkeit zur Projektsteuerung und allgemein die Erweiterung der Kompetenzen zur Steuerung eines umfassenden Veränderungsprozesses (Change Management) wurden angemessen berücksichtigt.

...Analyse...Qualifizierungsbedarf...Konzept...
Zeitmarken...Qualifizierungsmaßnahmen...Eignung...

Rat/Verwaltungsspitze

- Der Bedarf der verschiedenen Nutzergruppen (wie Ratsmitglieder, Fachamtsspitze, Hilfskräfte) ist durch die Einrichtung von nutzerspezifischen Informationsportalen berücksichtigt worden.
- Die Nutzerinnen und Nutzer sind ausreichend in den Umgang mit dem Informationssystem (z.B. Recherche, Eingabe, Verknüpfungen) eingewiesen worden.
- Externe Zugriffsmöglichkeiten sind auf ihre Realisierbarkeit hin geprüft worden.
- Werden schon bestehende Systeme (also keine maßgeschneiderten neuen) genutzt, sind Integration und Schnittstellenüberbrückung ausdrücklich angezielt.

...Nutzergruppen...digitale Spaltung...Lernplattformen
...Schwellenangebote...Mentoren...Zugangsorte...
Kompetenzen...

Nutzerinnen und Nutzer

- Maßnahmen zur Verringerung des »digital divide« – vor allem Qualifizierungsmaßnahmen und »Schwellenangebote« – werden in entsprechenden Einrichtungen (z.B. Volkshochschulen) angeboten, dabei werden alle relevanten Kompetenzen vermittelt; für die Wahrnehmung dieser Angebote wird geworben, entsprechende Anreize werden gemacht.
- Die Maßnahmen werden nach unterschiedlichen Zielgruppen und Zugangsorten differenziert.



7 Schaffung von Akzeptanz, Marketing

Um die Bekanntheit des virtuellen Rathauses mit seinen Angeboten nach innen und nach außen zu steigern, ist eine abgestimmte Kommunikationspolitik notwendig. Die verschiedenen »Zielgruppen« und Akteure – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitungsebene der eigenen Verwaltung, Ratsmitglieder, Bürgerschaft, lokale Wirtschaft und Multiplikatoren – sind jeweils »maßgeschneidert« anzusprechen, damit die laufenden und geplanten E-Government-Vorhaben auf breite Akzeptanz stoßen und die nötige Unterstützung erhalten. ■ Vielfältige Informationskanäle wie z.B. Intranet, Schwarzes Brett, Informationsveranstaltungen und Workshops stehen zur Verfügung, um die Akzeptanz bei Ratsmitgliedern sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zu steigern. Basis ist eine Kommunikationsstrategie, die zielorientiert und im Detail festlegt, welche Botschaften über welchen Kanal vermittelt werden – und welches Feedback gewünscht ist. ■ Die kommunalen Internetseiten eignen sich am besten für Informationen allgemeiner Art, z.B. über Strategie, Leitbild, einzelne Maßnahmen und bereits umgesetzte Online-Angebote. Zusätzlich bedarf es einer kontinuierlichen Medienarbeit auf lokaler und regionaler Ebene, eventuell auch darüber hinaus, die das Thema E-Government umfassend beschreibt und einzelne Online-Angebote mit ihrem konkreten Nutzen für die Bevölkerung oder die lokale Wirtschaft darstellt. Andere Kanäle wie einschlägige Fachzeitschriften und Internetseiten dienen dazu, fachspezifische Informationen zu Einzelthemen zu vertiefen. In Facharbeitskreisen mitzuarbeiten, ist ebenfalls sinnvoll: Man kann dort über den aktuellen Stand der Vorhaben berichten, zugleich Informationen über ähnliche Projekte einholen und Erfahrungen austauschen – eine gewisse Offenheit (auch über »Irrwege« und Probleme beim eigenen Projekt) vorausgesetzt. Daneben gilt es, Promotoren und Multiplikatoren zu gewinnen, die ebenfalls für das kommunale E-Government werben.

Kommunikation nach innen

...Schaffung von Akzeptanz...Aktivierung...Verwaltung
...Politik...Informationsfluss von oben nach unten...
Informationsfluss von unten nach oben...Dienst- und
Betriebsvereinbarungen...Mitarbeiterbeteiligung...Einbe-
ziehung der Personalvertretung...Kommunikationskonzept...

- Zur Akzeptanzsteigerung sind die Arbeitsformen, Vergütungssysteme und Personalentwicklungsinstrumente den Prioritäten des E-Government-Projekts angepasst worden.
- Durch einen verbesserten Informationsfluss von oben nach unten und von unten nach oben ist die Transparenz erhöht worden.
- Die Mitarbeiterschaft und ihre Personalvertretung werden bei der Ausarbeitung und Umsetzung von E-Government frühzeitig beteiligt.
- Eine allgemeine Veränderungskultur und das Selbstverständnis einer lernenden Organisation sind verständlich und transparent im Organisationsleben implementiert worden.
- Vorgehensweisen, Rechte und Pflichten sind in unbürokratischer Form in Dienst- und Betriebsvereinbarungen festgehalten worden.

...Bekanntmachung... Image... PR-Maßnahmen... Promotoren
...Multiplikatoren... Kommunikationskonzept...

Kommunikation nach außen

- Das E-Government-Projekt als Ganzes und relevante Einzelprojekte werden beständig in einschlägigen Medien und bei passenden Gelegenheiten präsentiert.
- Promotoren und Multiplikatoren werben für die Einführung von E-Government und machen dessen potenziellen Nutzen bekannt.



8 Kooperation und Partnerschaften

Während der Konzeptphase wie bei der Realisierung des virtuellen Rathauses stellt sich kommunalen Entscheidungsträgern die Frage: »Können wir Planung und technischen Betrieb mit eigenen kommunalen Ressourcen verwirklichen?« Und: »Reicht unser Wissen? Sollen wir externe Fachleute und Unternehmen hinzuziehen?« ■ Für das pragmatisch handelnde Management stellt sich dieses Problem in der Alternativformel »Make or buy«. Welcher Variante letztlich der Vorzug gegeben wird, entscheidet sich bei der Beantwortung der Frage: »Welche Partner bieten sich für eine Zusammenarbeit an?« Und: »Passen sie zu uns?« Unter dem strategisch bedeutsamen Aspekt effektiver Partnerschaft und Kooperation stellt sich als weitere Anforderung an jeden künftigen Projektpartner, ob und wie weit er aufgrund bisheriger Erfahrung dazu beitragen kann, Doppelentwicklungen und »Insellösungen« zu vermeiden. ■ Bedarf und Anforderungen an das virtuelle Rathaus lassen sich im Kontakt mit Entscheidern aus Wirtschaft und Verbänden präzisieren. Diese dienen – einige Projekte zeigen es bereits mit Erfolg – als Vermittler von Know-how und effektive Berater in der Entwicklungspartnerschaft. ■ Bestehen bereits Kontakte zu oder Partnerschaften mit Universitäten oder Fachhochschulen, sollten diese intensiviert werden. So ist der rege Austausch über aktuelle Forschungsergebnisse gewährleistet. Um gezielt Lösungen für das virtuelle Rathaus zu entwickeln, empfiehlt sich der Abschluss einer Kooperation mit einzelnen Forschungseinrichtungen.

Zusammenarbeit mit anderen Behörden

...Erfahrungsaustausch...Abstimmung und Partnerschaften
...Bund/Länder/Kommunen...Zusammenarbeit...Synergien
...Gemeinschaftslösungen...

- Bereits in der Anlage des Projekts sind funktionale und/oder informationelle Kooperationen mit anderen Behörden und/oder Einrichtungen auf Kommunal-, Landes- und Bundesebene, wo notwendig oder sinnvoll, in Gang gesetzt worden.
- Von Beginn an wurde die Entwicklung von Insellösungen vermieden.
- Schnittstellen zum Datenaustausch sind geprüft und gegebenenfalls angepasst, Interoperabilität zwischen verschiedenen technischen Systemen ist sichergestellt worden.
- Beteiligungen an Gemeinschaftslösungen sind geprüft und, wo sinnvoll, umgesetzt worden.
- Es wurde und wird in jedem Fall geprüft, ob gute Lösungen anderer übernommen werden können.

Partnerschaft mit Unternehmen

...Austausch...Public Private Partnership (PPP)...Inhalte der Zusammenarbeit...Vertragsgestaltung...Betreibergesellschaft...Verantwortung...Rollenverständnis...

- Die Kompetenzen der lokalen und regionalen Wirtschaft im Zusammenhang mit E-Government sind bekannt.
- Es ist grundsätzlich geprüft, ob die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus Gründen der Kompetenzerweiterung und der Sicherstellung eines wirtschaftlich tragfähigen Betriebs von E-Government-Diensten hilfreich oder sogar notwendig ist.

- Bei der Entscheidung für die Zusammenarbeit mit Unternehmen ist die Grundsatzfrage geklärt, ob Ressourcen ausgetauscht oder zusammengelegt werden.
- Relevante Organisationsformen sind im Hinblick auf Vor- und Nachteile geprüft.
- Bei der Zusammenarbeit mit Unternehmen ist sichergestellt, dass sich die Ziele der Projekte in die Gesamtstrategie und Ziele des kommunalen E-Government einpassen.
- Die Inhalte der Zusammenarbeit sind klar geregelt; insbesondere sind Rollen, Nutzen, Pflichten, Finanzierung, Verantwortlichkeiten, Haftungsfragen, Meilensteine, Ausstiegszeitpunkte und -bedingungen klar festgelegt. Insgesamt ist eine win-win-Situation gegeben.

...Kooperation lokaler Akteure...Einbeziehung gesellschaftlicher Gruppen...Kammern...Berufsständische Einrichtungen...

- Die Informierung von Vertretern relevanter Verbände und Initiativen erfolgt kontinuierlich.
- Die personellen und finanziellen Ressourcen zur beständigen Pflege der Beziehungen zu Verbänden und Initiativen sind sichergestellt.
- Die Kooperation mit den verschiedenen lokalen Akteuren (Agenda 21, Bürgerinitiativen usw.) für die Weiterentwicklung der Dienste und von Teiligungsprojekten ist realisiert.
- Die Städtevertreter bemühen sich offensiv um die Zusammenarbeit mit den örtlichen Kammern, mit den örtlichen Vertretern von Gewerkschaften und mit berufsständischen Organisationen.
- Es wurde systematisch geprüft, ob die Mitgliedschaft in bestimmten Verbänden den Zielen des kommunalen E-Government-Projekts förderlich ist.

...Austausch...Abstimmung...Partnerschaften... gegenseitiges Lernen...Zusammenarbeit...Gemeinschaftslösungen...Aufträge...

- Das Projekt ist hinsichtlich des Erfahrungsaustauschs mit Vertreterinnen und Vertretern von Wissenschaft und Forschung prinzipiell offen.
- Die Anbindung an state-of-the-art-Forschung ist sichergestellt.
- Die Projektverantwortlichen sind gegenüber Forschungsprojekten und Benchmarking-Studien (Leistungsvergleiche) prinzipiell aufgeschlossen eingestellt.
- Es wurde und wird in jedem Fall geprüft, ob gute Lösungen von Forschungseinrichtungen übernommen werden können.

Kooperation mit Verbänden und Initiativen

Austausch mit Wissenschaft und Forschung



9 Nachhaltige Sicherung der Ressourcen

Die meisten Kommunen entwickeln das virtuelle Rathaus zunächst über einzelne Projekte. Mit der Zeit verändert sich die technische Infrastruktur, und einzelne Personen oder Personengruppen verfügen zunehmend über ganz spezielles Fachwissen. Fällt dann die Entscheidung zugunsten einer umfassenden E-Government-Lösung, sind die Entscheider gut beraten, die Tragweite und Konsequenz ihres Entschlusses zu bedenken:

- ▶ Es handelt sich immer um ein langfristiges und dauerhaftes Projekt.
 - ▶ Neben den notwendigen Finanzmitteln sind ausreichende Ressourcen an Personal einzuplanen.
 - ▶ Bei den Finanzinvestitionen sind neben den laufenden Ausgaben auch die Mittel für eine umfassende Modernisierung der vorhandenen Technik zu berücksichtigen.
- Erfahrungsgemäß stoßen einmal angeschaffte Hard- und Softwarelösungen mit steigenden Anforderungen schnell an ihre Grenzen, der Austausch zugunsten leistungsfähigerer Geräte und Programme steht an. Neben der Technik ist auch das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu pflegen – nicht selten ist der dauerhafte Erfolg von Projekten abhängig von dem in der Praxis nach und nach erworbenen Wissen Einzelner. Deren Kompetenzen mittel- und langfristig zu sichern und für andere zugänglich zu machen, ist einer der Erfolgsbausteine des virtuellen Rathauses.

Finanzierung

...Sachinvestitionen...Finanzinvestitionen...laufende Ausgaben...Einnahmekalkulation...Gebühren...Kosten- und Leistungsrechnung...Budgetplanung...

- Insgesamt sind ausreichende Finanzmittel sichergestellt.
- Genügend Spielräume für Sach- und Finanzinvestitionen, bei Sachinvestitionen zur Deckung von Anschaffungs- und Erhaltungs-/Ersatz- sowie Erneuerungsbedarf, sind vorhanden.
- Die Budgets zur Planung und Deckung notwendiger laufender Ausgaben (vor allem Personal) reichen aus.
- Produktbezogene Kosten-/Leistungsrechnungen zur Bestimmung notwendiger Deckungsbeiträge werden durchgeführt.
- Auf welchem Wege und für welche Produkte Einnahmen (Gebühren, Lizenzen, Entgelte usw.) erzielt werden können, ist geprüft worden.

Personal

...Personalplanung...Quantität...Qualität...Personalentwicklung...Know-how-Sicherung...Personaleinsatz... Personalkosten...

- Genügend Personal zur Durchführung und Betreuung der Projekte ist vorhanden, und die Planungen (Orientierung an Richtwerten) sind vorgenommen worden.
- Notwendige Kompetenzen und angemessenes Know-how sind mittel- und langfristig sichergestellt.
- Ein Personalentwicklungskonzept mit Qualifikationszielen und Motivationsanreizen liegt vor.

...Wissensmanagement...Wissensspeicher...Zugriff auf Wissen...Kultur des Umgangs mit Wissen...

Wissen

- Ein auf die Besonderheit der öffentlichen Verwaltung ausgerichtetes Wissensmanagement ist implementiert.
- Die Pflege des Datenbestands ist sichergestellt.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an der Konzeption der Systeme beteiligt. Ihre Mitwirkung ist in der Personalbeurteilung angemessen berücksichtigt.
- Ein wissensorientiertes Umfeld ist geschaffen, das vor allem durch ausgeprägte Teamkultur gespeist wird.



10 Rechtmäßigkeit

Die Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen bildet das Fundament für das »virtuelle Rathaus«. Das Recht wirkt in alle Prozesse hinein: es bestimmt Zulässigkeit, Grenzen und Mindestanforderungen für das Erbringen von Online-Verwaltungsdienstleistungen. ■ Die Realisierung von E-Government stellt die Verwaltung vor neue rechtliche Herausforderungen: Zum einen sind rechtliche Regelungen zu berücksichtigen, die nicht mit Blick auf die elektronische Verwaltung erlassen wurden. Ihre Anwendung und die Folgen auf die sich verändernden Gegebenheiten sind jeweils zu prüfen. Zum anderen ist zu beachten, dass E-Government auch Gegenstand gesetzlicher Anpassungen oder neu erlassener Gesetze ist. Diese neuen Rahmenbedingungen sind für eine rechtsverbindliche Abwicklung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen zu beachten. ■ Der Erfolgsfaktor Rechtmäßigkeit fasst in seinen Teilaspekten wesentliche rechtliche Fragen und Herausforderungen zusammen. Es geht dabei lediglich um eine erste Orientierung, Vollständigkeit ist hier derzeit nicht zu erreichen; eine ausführliche Darstellung folgt in einem Rechtsratgeber E-Government und ab 2003 auf CD-ROM und online. ■ Einbezogen werden sowohl rechtliche Aspekte der Organisation öffentlicher Internetauftritte, als auch rechtliche Fragen zum Angebot von Dienstleistungen auf den Gebieten Information, Kommunikation und Transaktion. Hierbei sind speziell auf den elektronischen Rechtsverkehr zielende Rechtsvorschriften, z.B. das Signaturgesetz (SigG), ebenso zu beachten wie allgemeine Rechtsvorschriften, z.B. aus Verwaltungsrecht, kommunalem Wirtschaftsrecht, Datenschutzrecht und Vergaberecht. Die Darstellung folgt im Wesentlichen dem Erstellungspfad von E-Government-Projekten.

Juristische Kompetenzen

...Einbeziehung juristischen Sachverständs...externe Beratung...Sicherstellung von Kompetenzen...

- Spezieller, auf E-Government bezogener juristischer Sachverstand ist in der Kommune vorhanden und/oder wird frühzeitig durch externe Berater hinzugezogen.
- Die Abhängigkeiten der Umsetzung von juristischen Vorfragen sind ermittelt und in der Gesamtprojektorganisation berücksichtigt.
- Die Umsetzung wird dauerhaft juristisch begleitet.
- Die relevanten rechtlichen Fragen sind frühzeitig identifiziert.

Zulässigkeit von Portalangeboten

...Grundrechte privater Konkurrenten...Wirtschaftsklauseln in den Gemeindeordnungen...Öffentlicher Zweck...Wettbewerbsrecht...Konkurrentenklage...

- Verfassungsrechtliche, kommunalwirtschaftsrechtliche und wettbewerbsrechtliche Vorgaben sind bei der Auswahl des Portalangebots berücksichtigt.
- Kommunalwirtschaftsrecht: Die Vorgaben der so genannten Wirtschaftsklausel in den Gemeindeordnungen sind eingehalten.
- Wettbewerbsrecht: Durch das Portalangebot liegt kein Verstoß gegen das Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vor.

...Wahlfreiheit...kommunaler Betrieb...gemischtwirtschaftlicher Betrieb...privater Betrieb...Vorgaben des Kommunalwirtschaftsrechts und spezielle Vorgaben...

Betreiberstruktur des Portals

- Im Rahmen der Wahlfreiheit ist unter Beachtung des Grundsatzes von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit zwischen der Betreiberform eines kommunalen, gemischtwirtschaftlichen oder privaten Betriebs gewählt und die Möglichkeit interkommunaler Zusammenarbeit (z.B. Eigengesellschaft, Zweckverband) berücksichtigt worden.
- Ein Beschluss des Gemeinderats über Organisationsform und -zweck liegt vor.
- Bei Eigenbetrieb und Zweckverband sind die jeweiligen speziellen landesrechtlichen Vorschriften beachtet worden.
- Bei Eigengesellschaft oder gemischtwirtschaftlichem Betrieb wurden die speziellen kommunalwirtschaftsrechtlichen Vorgaben gewahrt.
- Bei einem privaten Betrieb ist unter Berücksichtigung des Vergaberechts das Nutzungsrecht an der städtischen Domain bedingt oder befristet auf einen Privaten übertragen worden; die öffentliche Zwecksetzung ist über einen Betreibervertrag abgesichert.

...IT-Einzelverträge...Outsourcing...Produktentwicklungspartnerschaft...Vergaberecht...Datenschutz...

Einbindung von Know-how Privater

- Bei der Auswahl der privaten Partner wurde das Vergaberecht berücksichtigt.
- Bei Einzelverträgen über fest definierte IT-Leistungen sind die Vertragsinhalte auf den Einzelfall ausgerichtet und die vorgegebenen speziellen Vertragsmuster berücksichtigt.
- Beim Outsourcing sind insbesondere die technischen Parameter (Kapazität, Sicherheit, Datenschutz usw.) und die Gewährleistung eines dauerhaften störungsfreien Betriebs vertraglich festgelegt.
- Es wurde geklärt, ob im Sinne des Datenschutzrechts ein Fall der Auftragsdatenverarbeitung oder bereits eine Funktionsübertragung vorliegt.
- Bei einer Produktentwicklungspartnerschaft sind insbesondere geregelt: Investitionsvolumina, Einbindung der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter zwecks nachhaltigen Lernerfolgs, Produktnutzungs- und Verwertungsrechte, Datenschutz, Vertraulichkeit, Geheimhaltung.

...Kennzeichnungspflichten...Datenschutzgrundsätze...Haftung...

Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten für den Portalbetrieb

- Den einschlägigen Kennzeichnungspflichten für das jeweilige Internetangebot wird entsprochen.
- Der Haftungsumfang für Informationsinhalte wurde geklärt; im zulässigen Maße sind Haftungsausschlüsse formuliert.
- Portalangebot und Systemgestaltung berücksichtigen die allgemeinen Datenschutzgrundsätze der Datenvermeidung, Datensparsamkeit und Zweckbindung.
- Für das Erheben und Verarbeiten personenbezogener Daten besteht eine gesetzliche Grundlage oder die gültige Einwilligung des Betroffenen.

- Die Portalangebote enthalten an zentraler Stelle Datenschutzhinweise.
- Die Vorgaben des Behindertengleichstellungsgesetzes und der Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz sind beachtet worden.

Rechtmäßiges Angebot von Informationsdienstleistungen

...Schutz personenbezogener Daten...
Content-Nutzung...Verlinkung mit Angeboten Dritter...

- Bei der Gestaltung von Informationsangeboten auf dem Portal wurden die allgemeinen rechtlichen Vorgaben berücksichtigt, die auch für sonstige, »klassische« Informationstätigkeiten der Verwaltung gelten.
- Bei der Integration fremder Inhalte und Zeichen wurden die Vorgaben des Marken- und Urheberrechts berücksichtigt.
- Das Portalangebot enthält Hinweise über Zulässigkeit und Umfang einer möglichen Nutzung der dargebotenen Inhalte.
- Werden in das Informationsangebot personenbezogene Daten von Bediensteten eingestellt, sind die Sonderregelungen in den Datenschutz- und Beamtenetzen berücksichtigt worden.
- Die Zulässigkeit einer Verlinkung des öffentlichen Angebots zu Inhalten von Webseiten Dritter wurde geprüft; es bestehen interne Regelungen für das Überprüfen der verlinkten Inhalte in festen zeitlichen Abständen (Haftung).

Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdienstleistungen

...Zugangsvoraussetzungen...Aktenführung...Archivierung
...Missbrauch öffentlicher Angebote...

- Das Internetangebot enthält Hinweise über Umfang und Zulässigkeit der E-Mail-Kommunikation; über Formerfordernisse bei der Online-Kommunikation/Transaktion wird aufgeklärt.
- Die Übermittlung elektronischer Dokumente findet nur statt, wenn hierfür auf Bürgerseite der technische Zugang eröffnet ist.
- Beim Angebot eines E-Mail-Service oder sonstiger internetbasierter Kommunikation sind die Pflichten eines Diensteanbieters zum Schutze der Teledienstnutzer gegen Kenntnisnahme durch Dritte berücksichtigt.
- Bei Chat- und Diskussionsforen wurde durch explizite Regelung der Nutzungsbedingungen eine Grundlage geschaffen, gegen objektiv störende Teilnehmerinnen und Teilnehmer vorzugehen; die Eintragungen in Gästebücher usw. werden regelmäßig überprüft (Haftung).
- Für die Nutzung von E-Mail-Systemen bestehen Dienstanweisungen/Personalvereinbarungen.
- Die Organisation der elektronischen Vorgangsbearbeitung entspricht den Geboten der Aktenmäßigkeit, der Aktenvollständigkeit und der Führung wahrheitsgetreuer Akten; dies schließt eine entsprechende Archivierung ein.
- Identifizierung und Zuordnung der elektronischen Dokumente zum jeweiligen Verfahren sind möglich.
- Vertraulichkeit und Integrität bei Online-Kommunikation/Transaktion werden durch entsprechende Verschlüsselungssoftware und Key-Managementsysteme gewährleistet.

...Elektronische Verwaltungsakte...Langzeitsicherung...
Einsatz elektronischer Signaturen...

Rechtmäßiges Angebot von Transaktionsdienst- leistungen

- Die Verwaltung kennt ihre Pflicht zur Akzeptanz eines elektronischen Dokuments mit qualifizierter elektronischer Signatur in den Fällen, für die eine gesetzliche Gleichstellung mit der Schriftform besteht und der Zugang für elektronische Dokumente eröffnet wurde.
- Bestehen gesetzliche Schriftformerfordernisse, so bedürfen diese bei elektronischer Abwicklung einer qualifizierten elektronischen Signatur; die Verwaltung verwendet entsprechend sichere Signaturerstellungseinheiten und Signaturanwendungskomponenten im Sinne von Signaturgesetz (SigG) und Signaturverordnung (SigV).
- Es bestehen Systeme zur Langzeitsicherung elektronischer Dokumente unter besonderer Berücksichtigung der Langzeitsicherung elektronischer Signaturen; ein System der Beweissicherung für den Zugang elektronisch übermittelter Dokumente (z.B. elektronischer Zeitstempel) ist vorhanden.
- Ein Key-Managementsystem für Signaturen regelt Verteilung, Einsatz und Umgang mit Signaturkarten und ist durch Personalvereinbarungen und Dienstanweisungen abgesichert.

...Anpassung relevanter Gesetze...Verordnungen
...Satzungen...

Rechtsanpassung

- Der notwendige Anpassungsbedarf in Gesetzen, Verordnungen und Satzungen wurde ermittelt (z.B. Formvorschriften/Gebührenregelungen).
- Soweit eigene Kompetenz zur Änderung von Rechtsverordnungen und Satzungen besteht, ist eine Anpassung eingeleitet/erfolgt.

Prüfraster E-Government für Kommunen

Wo stehen wir zurzeit? Und was sind die nächsten Schritte?

Das folgende Prüfraster wurde von der Begleitforschung entwickelt und in der kommunalen Praxis »getestet«. Anschaulich in Form zweier Übersichten dient es dazu,

- ▼
- 1. den Umsetzungsstand des kommunalen E-Government in einer Stadt zu bewerten (vgl. Bewertungen am Beispiel von Musterstadt),
- 2. die weiteren Handlungserfordernisse in einer Stadt zu ermitteln: Was muss mit welcher Dringlichkeit noch geplant, konzipiert und/oder umgesetzt werden, um das virtuelle Rathaus erfolgreich zu gestalten? (Vgl. Beispiel Handlungsportfolio von Musterstadt)

Entsprechend diesem Prüfraster kann in jeder und für jede Stadt eine fundierte Diskussions- und Entscheidungsgrundlage erarbeitet werden – Blankobögen (Übersicht: Für eigene Bewertungen, Handlungsportfolio zum Ausfüllen) sind beigelegt.

Bei dem Prüfraster wird in drei Schritten vorgegangen:

- ▼
- 1. Im ersten Schritt wird festgelegt, wie wichtig – prioritär – jeder einzelne der oben beschriebenen Teilaspekte der zehn Erfolgsfaktoren im kommunalen E-Government einer Stadt ist.

Wie im Falle der Musterstadt (vgl. Übersicht: Bewertungen am Beispiel von Musterstadt) kann dabei von den Prioritäten abgewichen werden, die von der Begleitforschung »idealtypisch« vergeben wurden. Deren Prioritätensetzungen sind dann gültig, wenn alle Ziele des E-Government (vgl. S. 11) gleichermaßen verfolgt werden sollen. Eine abweichende Einordnung ist dann erforderlich, wenn einzelne Ziele mit besonderer Priorität verfolgt werden. Empfohlen wird, die Prioritäten mit AA (höchste), A (hohe), B (mittlere), C (geringe) Priorität zu klassifizieren.

- 2. Im zweiten Schritt wird der aktuell erreichte Stand in einer Stadt qualitativ eingestuft: Welche Teilaspekte der zehn Erfolgsfaktoren sind weitgehend beherrscht, welche teilweise, welche kaum oder gar nicht, wo ist die Situation brisant? Die Einstufung kann mittels Selbst- oder Fremdeinschätzung erfolgen. Um zusätzlich zum aktuellen Umsetzungsstand bereits angelaufene Planungen, Konzepte und Um-

setzungen zu berücksichtigen, lässt sich in der Übersicht auch angeben, welcher Umsetzungsstand in einem absehbaren Zeitraum erwartet wird.

- 3. Schließlich werden die Einstufungen des aktuellen (nicht des in einem absehbaren Zeitraum erwarteten) Umsetzungsstands in eine graphische Darstellung übertragen (vgl. Beispiel Handlungsportfolio von Musterstadt). Dabei werden die Teilaspekte der zehn Erfolgsfaktoren nach der vorgegebenen – oder der individuell zugewiesenen – Priorität und der Einstufung des erreichten Umsetzungsstands in dem Schaubild »platziert«.

Der sich ergebende Handlungsbedarf (»Handlungsportfolio«) wird am Beispiel der Kommune Musterstadt erläutert.

Unmittelbarer Handlungsbedarf besteht im Hinblick auf Teilaspekte, denen im ersten Schritt (siehe oben) höchste (AA) oder hohe (A) Priorität zugeordnet wurde und die die Fortführung des kommunalen E-Government gefährden (Einstufung im zweiten Schritt: »brisant«).

Im Beispiel Musterstadt trifft dies auf die nachhaltige Sicherstellung der weiteren Finanzierung zu. Dort wurde aufgrund gravierender Haushaltsprobleme eine Investitionssperre verhängt, und mittelfristig ist damit zu rechnen, dass die entsprechenden Budgets drastisch zurück gefahren werden. Außerdem hat sich herausgestellt, dass weder im Rechtsamt noch an anderer Stelle Kenntnisse der einschlägigen Rechtsvorschriften für Online-Aktivitäten vorhanden sind und auch keinerlei Mittel für externe Beratung zur Verfügung stehen.

Dringender Handlungsbedarf besteht hinsichtlich Teilaspekten, denen im ersten Schritt »höchste« (AA) oder »hohe« (A) Priorität zugeordnet und die im zweiten Schritt als »kaum/nicht beherrscht« eingestuft wurden.

Im Beispiel der Musterstadt trifft dies auf insgesamt neun Teilaspekte zu, von denen jene mit höchster Priorität (AA) – Integration, Nutzen für Unternehmen, Basisdienste und Infrastruktur – besonders beachtet werden müssen. In Musterstadt stehen die Informations- und Kommunikationsangebote noch größtenteils »nebeneinander«, und es gibt praktisch keine Transaktionsangebote. Weder wird dort auf gemeinsame Datenbanken zurückgegriffen, noch werden etwa geografische Informationssysteme als grundle-

gende Bezugssysteme genutzt. Der lokalen Wirtschaft werden bisher ebenso wenig vernünftige Angebote gemacht wie auswärtigen Unternehmen.

Handlungsbedarf ist in solchen Fällen gegeben, denen im ersten Schritt mittlere (B) Priorität zugeordnet und die im zweiten Schritt als »kaum/nicht beherrscht« eingestuft wurden.

In der Beispielkommune Musterstadt gilt dies für den Einsatz elektronischer Signaturen. Ohne diese gibt es kein virtuelles Rathaus. Sie sind im Zusammenwirken mit etlichen anderen Teilaspekten unabdingbar, z.B. im Rahmen rechtsverbindlicher und vertraulicher Transaktionen als so genannte qualifizierte Signaturen. Bei wieder anderen Teilaspekten des E-Government sind elektronische Signaturen zwar nützlich, aber nicht zwingend erforderlich.

Weitere Handlungsfelder sind dadurch gekennzeichnet, dass die entsprechenden Teilaspekte entweder im ersten Schritt mit höchster (AA), hoher (A), mittlerer (B) Priorität versehen und im zweiten Schritt als bereits »teilweise beherrscht« eingestuft wurden. Oder Teilaspekte haben geringe Priorität (C) und werden als »kaum/nicht beherrscht« oder sogar als »brisant« angesehen: dann werden auch sie im Schaubild bei den »weiteren Handlungsfeldern« platziert.

Unter den »weiteren Handlungsfeldern« sollen die Teilaspekte mit höchster Priorität bevorzugt behandelt werden. Im Beispielfall gilt dies für den Nutzen der elektronischen Angebote für die Bürgerinnen und Bürger, der in Musterstadt noch deutlich verbesserungswürdig ist.

In allen »grünen« Bereichen des Schaubilds besteht zunächst kein aktueller Handlungsbedarf. Hier wird das Augenmerk darauf zu richten sein, dass der erreichte Stand nicht, z.B. durch Maßnahmen in anderen Bereichen, gefährdet wird.

Erfolgsfaktor

Teilaspekt

Priorität

Einschätzung

Vorgabe

Individuelle Änderung

aktuell

erwartet

1	Leitbild und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> Leitbild zum E-Government Gesamtstrategie »Virtuelles Rathaus« Einbindung von Leitbild und Strategie in übergreifende Leitbilder und Strategien »Chefsache« Politische Unterstützung Prioritätensetzung und Langfristplanung beim Projekt »virtuelles Rathaus« 	Priorität		Einschätzung	
			Vorgabe	Individuelle Änderung	aktuell	erwartet
2	Organisation, Projekt- und Change Management	<ul style="list-style-type: none"> Projektorganisation Verknüpfung mit Verwaltungsreform Re-Engineering der Ablauforganisation, Geschäftsprozessanalysen und -optimierung Re-Engineering der Aufbauorganisation Organisation der Zusammenarbeit Evaluierung und Erfolgskontrolle 	A	...Keine Prioritätenänderungen vorgenommen...	↗	↗
			A		→	↗
			B		↗	↗
			AA		↗	↗
			AA		↗	↗
			A		→	↗
			AA		↗	↗
			A		↗	↗
			A		↘	→
			A		↘	→
			A		↘	→
			C		↘	↘
			B		↗	↗
			A		↘	→
			3		Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> Information Kommunikation Transaktion Integration Partizipation
A	→	→				
A	↘	→				
AA	↘	→				
B	→	→				
B	→	→				
4	Nutzen und Kosten	<ul style="list-style-type: none"> Bürgerinnen und Bürger Unternehmen Gäste Verwaltung Politik 	AA	B	→	↗
			AA		↘	→
			A-C		→	↗
			A		→	→
			A		→	→
			B		↗	↗
5	Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitsplatzausstattung IT-Vernetzung – Hardware Netzbasierte Softwarelösungen Basisdienste und Infrastruktur Elektronische Signaturen Technische Plattform Zugang Standards Sicherheit 	B		→	↗
			A		→	↗
			A		↗	↗
			AA		↘	→
			B		↘	→
			A		→	→
			A		↗	↗
			A		↗	↗
			A		↗	↗
			AA		↗	↗

Erfolgsfaktor	Teilaspekt	Priorität		Einschätzung		
		Vorgabe	Individuelle Änderung	aktuell	erwartet	
6	Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung	▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	A		↗	↗
		▶ Management	A		↗	↗
		▶ Rat/Verwaltungsspitze	B		→	↗
		▶ Nutzerinnen und Nutzer	C		→	→
7	Schaffung von Akzeptanz, Marketing	▶ Kommunikation nach innen	A		↘	→
		▶ Kommunikation nach außen	A		→	↗
8	Kooperation und Partnerschaften	▶ Zusammenarbeit mit anderen Behörden	A		↗	↗
		▶ Partnerschaft mit Unternehmen	A		→	→
		▶ Kooperation mit Verbänden und Initiativen	B		→	→
		▶ Austausch mit Wissenschaft und Forschung	C		↗	→
9	Nachhaltige Sicherung der Ressourcen	▶ Finanzierung	AA		⚡	↘
		▶ Personal	A		→	→
		▶ Wissen	B		↗	→
10	Rechtmäßigkeit	▶ Juristische Kompetenzen	AA		⚡	→
		▶ Zulässigkeit von Portalangeboten	AA		↗	↘
		▶ Betreiberstruktur des Portals	A		→	→
		▶ Einbindung von Know-how Privater	A		↗	↗
		▶ Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten für den Portalbetrieb	AA		↘	↗
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Informationsdienstleistungen	AA		↗	↗
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdienstleistungen	AA		→	↗
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Transaktionsdienstleistungen	AA		○	↘
▶ Rechtsanpassung	B		↘	→		

...Keine
Prioritätenänderungen
vorgenommen...

Legende

- ↗ beherrscht
- teilweise beherrscht
- ↘ nicht beherrscht
- ⚡ brisant
- ? Einschätzung unklar
- nicht relevant oder nicht zu bewerten

Erfolgsfaktor

Teilaspekt

Priorität

Einschätzung

Vorgabe

Individuelle Änderung




aktuell




erwartet

	Erfolgsfaktor	Teilaspekt	Priorität		Einschätzung	
			Vorgabe	Individuelle Änderung	aktuell	erwartet
1	Leitbild und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leitbild zum E-Government ▶ Gesamtstrategie »Virtuelles Rathaus« ▶ Einbindung von Leitbild und Strategie in übergreifende Leitbilder und Strategien ▶ »Chefsache« ▶ Politische Unterstützung ▶ Prioritätensetzung und Langfristplanung beim Projekt »virtuelles Rathaus« 	A			
			A			
			B			
			AA			
			AA			
2	Organisation, Projekt- und Change Management	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Projektorganisation ▶ Verknüpfung mit Verwaltungsreform ▶ Re-Engineering der Ablauforganisation, Geschäftsprozessanalysen und -optimierung ▶ Re-Engineering der Aufbauorganisation ▶ Organisation der Zusammenarbeit ▶ Evaluierung und Erfolgskontrolle 	AA			
			A			
			A			
			C			
			B			
3	Anwendungen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Information ▶ Kommunikation ▶ Transaktion ▶ Integration ▶ Partizipation 	A			
			A			
			A			
			AA			
			B			
4	Nutzen und Kosten	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Bürgerinnen und Bürger ▶ Unternehmen ▶ Gäste ▶ Verwaltung ▶ Politik 	AA			
			AA			
			A-C			
			A			
			B			
5	Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitsplatzausstattung ▶ IT-Vernetzung – Hardware ▶ Netzbasierte Softwarelösungen ▶ Basisdienste und Infrastruktur ▶ Elektronische Signaturen ▶ Technische Plattform ▶ Zugang ▶ Standards ▶ Sicherheit 	B			
			A			
			A			
			AA			
			B			
			A			
			A			
			A			
			A			
AA						

Erfolgsfaktor	Teilaspekt	Priorität		Einschätzung	
		Vorgabe	Individuelle Änderung	aktuell	erwartet
6	Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung	▶ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	A		
		▶ Management	A		
		▶ Rat/Verwaltungsspitze	B		
		▶ Nutzerinnen und Nutzer	C		
7	Schaffung von Akzeptanz, Marketing	▶ Kommunikation nach innen	A		
		▶ Kommunikation nach außen	A		
8	Kooperation und Partnerschaften	▶ Zusammenarbeit mit anderen Behörden	A		
		▶ Partnerschaft mit Unternehmen	A		
		▶ Kooperation mit Verbänden und Initiativen	B		
		▶ Austausch mit Wissenschaft und Forschung	C		
9	Nachhaltige Sicherung der Ressourcen	▶ Finanzierung	AA		
		▶ Personal	A		
		▶ Wissen	B		
10	Rechtmäßigkeit	▶ Juristische Kompetenzen	AA		
		▶ Zulässigkeit von Portalangeboten	AA		
		▶ Betreiberstruktur des Portals	A		
		▶ Einbindung von Know-how Privater	A		
		▶ Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten für den Portalbetrieb	AA		
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Informationsdienstleistungen	AA		
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdienstleistungen	AA		
		▶ Rechtmäßiges Angebot von Transaktionsdienstleistungen	AA		
▶ Rechtsanpassung	B				

Legende

-  beherrscht
-  teilweise beherrscht
-  nicht beherrscht

-  brisant
-  Einschätzung unklar
-  nicht relevant oder nicht zu bewerten

Beispiel Handlungsportfolio von Musterstadt

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Wichtigkeit/Priorität des Erfolgsfaktors</p> <p>AA</p> <p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Leitbild zum E-Government ▶ Chefsache ▶ Politische Unterstützung ▶ Projektorganisation ▶ Netzbasierte Software ▶ Zugang ▶ Standards ▶ Sicherheit ▶ Qualifikation Mitarbeiter ▶ Qualifikation Management ▶ Zusammenarbeit mit anderen Behörden ▶ Zulässigkeit des Portalangebots ▶ Rechtmäßiges Angebot von Informationsdiensten ▶ Einbindung von Know-how Privater 	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Weitere Handlungsfelder </div> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gesamtstrategie ▶ Prioritätensetzung ▶ Re-Engineering Ablauforganisation ▶ Information/Kommunikation ▶ Nutzen für Verwaltung ▶ Nutzen für Bürger ▶ IT-Vernetzung ▶ Technische Plattform ▶ Kommunikation nach außen ▶ Partnerschaft mit Unternehmen ▶ Betreiberstruktur Portal ▶ Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdiensten 	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Dringender Handlungsbedarf </div> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Verknüpfung mit Verwaltungsreform ▶ Transaktion ▶ Integration ▶ Nutzen für Unternehmen ▶ Evaluierung und Erfolgskontrolle ▶ Basisdienste und Infrastruktur ▶ Kommunikation nach innen ▶ Nachhaltige Sicherung Personal ▶ Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten 	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> Unmittelbarer Handlungsbedarf </div> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Nachhaltige Sicherung Finanzierung ▶ Juristische Kompetenzen



Legende

- Kein aktueller Handlungsbedarf
- Dringender Handlungsbedarf
- Weitere Handlungsfelder
- Handlungsbedarf
- Unmittelbarer Handlungsbedarf

Handlungsportfolio zum Ausfüllen

Wichtigkeit/Priorität des Erfolgsfaktors



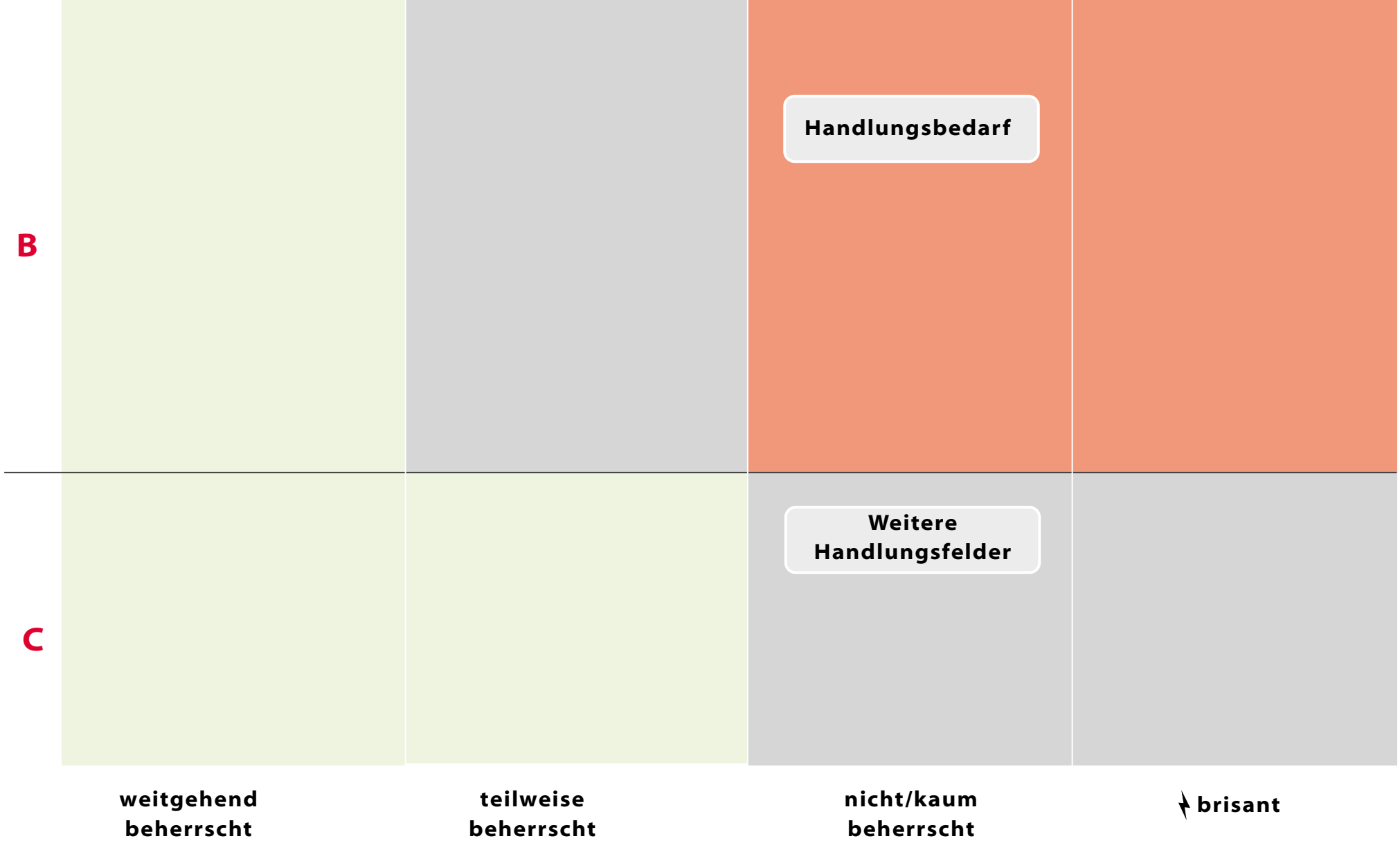
AA

A

Weitere
Handlungsfelder

Dringender
Handlungsbedarf

Unmittelbarer
Handlungsbedarf



Legende

- Kein aktueller Handlungsbedarf
- Dringender Handlungsbedarf
- Weitere Handlungsfelder
- Handlungsbedarf
- Unmittelbarer Handlungsbedarf

Autorinnen und Autoren:

Dr. Busso Grabow, Deutsches Institut für Urbanistik
PD Dr. Helmut Drüke, Deutsches Institut für Urbanistik
Dipl.-Pol. Christine Siegfried, Deutsches Institut für Urbanistik

Autorin/Autor des Abschnitts »Erfolgsfaktor ‚Rechtmäßigkeit‘«:

Ass. jur. Claudia Stapel-Schulz, Hans-Bredow-Institut für Medienforschung
an der Universität Hamburg
Jan Ole Püschel, Hans-Bredow-Institut für Medienforschung an der Universität
Hamburg

Unter Mitarbeit von

Patricia Schimpeler, Deutsches Institut für Urbanistik
Antje Seidel-Schulze, Deutsches Institut für Urbanistik

Redaktion:

Klaus-Dieter Beißwenger, Deutsches Institut für Urbanistik
Jochen Heyermann, kontext-kommunikation, Berlin

Layout:

Elke Postler, Berlin

Druck:

MercedesDruck GmbH, Berlin

Herausgeber:

Deutsches Institut für Urbanistik
Straße des 17. Juni 110
10623 Berlin
Telefon: (030) 39001-0
Telefax: (030) 39001-100
E-Mail: difu@difu.de; für Bestellungen: verlag@difu.de
Internet: <http://www.difu.de>



Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

www.bmwi.de

Alle Rechte vorbehalten
Schutzgebühr Euro 7,50
Berlin, September 2002

ISBN 3-88118-332-9

Der Städtewettbewerb
Multimedia *MEDIA@Komm*
und die Begleitforschung
werden gefördert vom
Bundesministerium
für Wirtschaft und Technologie



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Deutsches Institut für Urbanistik,
DIN Deutsches Institut für Normung e.V.,
Hans-Bredow-Institut für Medienforschung
in Verbindung mit der Forschungsstelle Recht
und Innovation an der Universität Hamburg,
TÜV Informationstechnik GmbH



MEDIA@Komm

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Europa-, Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen. Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

ISBN 3-88118-332-9