



# **Aktionsplan eGovernment**

**Kapitel 6 bis 7**

**1. Auflage**

**Stand 10. August 2004**

# Aktionsplan eGovernment

## Kapitel 6 bis 7

6.	Projektklassifizierung	63
6.1	Infrastrukturen	65
6.2	Basiskomponenten und Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren)	69
6.3	Fachanwendungen	74
6.3.1	Verteilung der Projekte	76
6.3.1.1	Projekte nach Dienstleistungstypen	77
6.3.1.2	Projekte nach Ressortverteilung	78
6.3.1.3	Projekte nach Zielgruppen	79
6.3.1.4	Projekte nach Umsetzungsstand	80
6.3.2	Auswahl von Leitprojekten, Verfahren	80
6.3.3	Auswahl von Leitprojekten, Ergebnisse	84
6.3.4	Schnittstellen	86
6.3.5	Umsetzungsplanung	89
6.3.6	Finanzplanung	90
6.4	Abgleich mit der Bedarfslage	92
6.4.1	Angebotsinhalte	92
6.4.2	Angebotsform	95
6.4.2.1	Integriertes Dienstleistungsportal – Brandenburger Online Amt	96
6.4.2.2	Integration der Zugriffskanäle – stationäre und mobile Angebote	96
6.4.2.3	Integration von Verwaltungsdienstleistungen – vertikale Integration	97
6.4.2.4	Integration von Verwaltungsdienstleistungen – horizontale Integration	98
6.4.2.5	Integration von Verwaltungsdienstleistungen – technische Integration	99
6.4.2.6	Messung der Kundenzufriedenheit	99
6.4.3	Sonstige Bedarfslage	99
6.4.3.1	Demographische Entwicklung	100
6.4.3.2	Berlin – Brandenburg	100
6.4.3.3	Anreizsystem eGovernment	101
6.5	Verknüpfungen	102
6.5.1	Beispiel Geodaten	103
6.5.2	Beispiel Personendaten (Wirtschaftsdaten)	104
6.5.3	Entwicklung	105
6.6	Steuerung des eGovernment-Prozesses durch Monitoring und Controlling	106

---

7.	Begleitmaßnahmen	111
7.1	Geschäftsprozessoptimierung	111
7.1.1	Zuständigkeit	112
7.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	112
7.2.1	Elektronische Signatur	113
7.2.2	Datenschutzrecht	114
7.2.3	Zuständigkeit	114
7.3	Schulung und Personalentwicklung	115
7.3.1	Inhalte	116
7.3.2	Form	117
7.3.3	Zuständigkeit	117
7.4	Erschließung von Betriebs- und Finanzierungsmodellen	118
7.4.1	Finanzplanung	120
7.4.2	Finanzierung	121
7.4.3	Public-Private-Partnership-Modelle	123
7.4.4	Kommunale Aspekte	124
7.4.5	Zuständigkeit	125
7.5	Aufbau von Netzwerken	125
7.5.1	Wirtschaft	126
7.5.2	Bund, Länder und Kommunen	126
7.5.3	Wissenschaft	127
7.5.4	Zuständigkeit	127
7.6	Öffentlichkeitsarbeit	128
7.6.1	Public Relations	128
7.6.2	Promotion	129
7.6.3	Zuständigkeit	129
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>130</b>

*Anmerkung:* Auf Grund seines Umfangs wurde der Aktionsplan eGovernment in Teildokumente für die Kapitel 1 bis 2, 3 bis 5 und 6 bis 7 sowie das Literaturverzeichnis untergliedert.

## 6. Projektklassifizierung

Die jeweils federführenden Ressorts und die Staatskanzlei tragen die Projekt-Verantwortung für die im Masterplan abgebildeten Vorhaben. Die eGovernment- und IT-Leitstelle hat die Umsetzungs- und Finanzplanung der Vorhaben sowie ihre technische Realisierung und zielgruppengerechte Ausrichtung auf Konformität und Interoperabilität mit den Zielsetzungen des eGovernment-Prozesses im Land Brandenburg durch ein Monitoring zu begleiten. Zur Unterstützung desselben stehen die Projektverantwortlichen in der Pflicht, vorhabenbezogene Wirtschaftlichkeitsberechnungen vorzulegen, technische Konformitätserklärungen gemäß den IT-Standards und den IT-Sicherheitsstandards abzugeben und über den Projektfortschritt zu unterrichten.

Projekte und Maßnahmen im Kontext von eGovernment stehen in einem engen Abhängigkeitsverhältnis zueinander. eGovernment kann nur Schritt für Schritt entwickelt werden. Es sind eGovernment-Fachanwendungen weiter voranzutreiben und gleichzeitig notwendige Infrastrukturen und Basiskomponenten als universelle Beförderer und als unverzichtbare Grundlage für eGovernment zentral zur Verfügung zu stellen.<sup>113</sup> Damit sind die drei Bereiche grob umrissen, denen Projekte und Maßnahmen im Kontext von eGovernment zugeordnet werden können. Zunächst gilt es, Projekte umzusetzen, die gezielt die informationstechnischen Voraussetzungen für nachfolgende eGovernment-Anwendungen schaffen (Infrastrukturen, Basiskomponenten). Diese Aktivitäten werden im Wesentlichen durch die IT-Strategie des Landes gebündelt. Sie setzt insbesondere die diesbezüglichen technischen Standards und Ziele fest. Am Ende stehen Maßnahmen zur Erreichung fundamentaler Ziele wie „Steigerung der Effizienz“ und „Steigerung der Leistungsqualität“, die sich wiederum den Beziehungsebenen von eGovernment – G2C, G2B, G2G und G2E - zuordnen lassen und den Kern dieses Aktionsplans bilden.

### Infrastrukturmaßnahmen<sup>114, 115</sup>

Infrastruktur (Vernetzung) bedeutet die physikalische und logische Vernetzung aller beteiligten Menschen und Maschinen. In Brandenburg ist der Grundstein durch das LVN 3.0 weitgehend gelegt.<sup>116</sup>

<sup>113</sup> siehe auch: DETECON Consulting GmbH (2002), S. 5, 6

<sup>114</sup> zur Definition siehe auch Kapitel 1.1.1

<sup>115</sup> „Diesbezüglich herrscht ein recht uneinheitlicher Stand in den einzelnen Bundesländern: Während zum Beispiel das Saarland noch bemüht ist, jeden Arbeitsplatz mit einem netzwerkfähigen PC auszustatten, errichten Bayern, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen aktuell jeweils eine umfassende Infrastruktur, auf der zukünftig alle eGovernment-Projekte aufbauen sollen. Es gibt aber auch Länder, die den Ausbau ihres Landesverwaltungsnetzes zu einem „Corporate Network“, also einem Netz, das landesverwaltungsweit alle erforderlichen Kommunikationsanforderungen in sich vereint, bereits abgeschlossen haben. In Rheinland-Pfalz sind unter dem Namen „rp-Netz“ weitgehend alle staatlichen Stellen, alle Hochschulen und sämtliche kommunalen Verwaltungen angeschlossen. [...]“

Der Sächsische „InfoHighway Landesverwaltung“ verbindet seit Anfang 2001 alle 950 Behörden zur Daten- und Sprachkommunikation miteinander. Es ist den ca. 70.000 Beschäftigten der Landesverwaltung damit möglich, so miteinander Daten auszutauschen, als säßen sie in einem Gebäude: Bisher parallel existierende Datennetze wurden zusammengeführt, der Anwendungsbereich standardisiert und Basiskomponenten eingesetzt. Ein weiterer, nur für spezielle Dienste eingerichteter Übergang zum TESTA-Netz ermöglicht die Kommunikation mit bekannten Partnern, wie den anderen Bundesländern, den sächsischen Kommunen usw. Die Kommunen sind nicht an das Landesverwaltungsnetz angeschlossen, sondern bekommen ihr eigenes kommunales Datennetz, das in Form einer PPP realisiert wird, was im Vergleich zu den anderen Bundesländern eher untypisch ist.

Über eine ähnliche Plattform verfügt Schleswig-Holstein und spart sich so dank Voice over IP die Telefongebühren für Gespräche zwischen den Dienststellen.“ (aus: Kaczorowski, Will/König, Ricarda/Meyer, Rüdiger/Wensauer, Daniel (2003), S. 36 ff)

<sup>116</sup> Im Rahmen der Initiative BundOnline 2005 werden verschiedene Infrastrukturkomponenten zur Verfügung gestellt. Diese unterstützen die Bildung eines Intranets für die gesamte Bundesverwaltung. Die Leistungen sind unabhängig von konkreten eGovernment-Anwendungen zu sehen, aber von grundlegender Bedeutung für eine behördenübergreifende elektronische Kommunikation. Dazu zählen:

- der Informationsverbund der Bundesverwaltung (IVBB)
- Verzeichnisdienst

## Basiskomponenten<sup>117, 118</sup>

Die Basiskomponenten stellen Funktionalitätsblöcke zur Verfügung, die Bestandteil sehr vieler Dienstleistungen sind und als Dienste oder Module in die eGovernment-Anwendungen eingebunden werden. Sie übernehmen direkt Teilprozesse von eGovernment-Anwendungen, werden in mehreren Stufen realisiert, zentral bereitgestellt und von verschiedenen Dienstleistungen und Behörden genutzt; der Funktionsumfang wird sich durch immer wieder neue Versionen der Basiskomponenten ständig erweitern.<sup>119</sup> Resultierend aus der Beschlusslage der Landesregierung<sup>120</sup> werden Portale und betriebswirtschaftliche Anwendungen den Basiskomponenten zugerechnet. Letztgenannte sollen zukünftig jedoch der Gruppe der Fachanwendungen zugeordnet werden, die dann in fach- oder ressortübergreifende (Querschnittsverfahren) und fach- oder ressortspezifische Anwendungen differenziert werden.

## Fachanwendungen<sup>121</sup>

Auf die beschriebenen Infrastrukturen setzen eGovernment-Fachanwendungen mit Außenbezug zu Bürgern und Unternehmen (G2B, G2C, G2N) sowie solche innerhalb der Verwaltung und zwischen der Verwaltung und ihren Beschäftigten (G2G, G2E) auf, die gemeinsame Basisfunktionalitäten nutzen. Die (Fach-)Anwendungen stellen weitgehend dienstleistungsindividuelle Softwarekomponenten dar und werden zentral oder dezentral in den einzelnen Behörden bereitgestellt.

Grundsätzlich ist es vorstellbar, sämtliche Dienstleistungen der öffentlichen Hand informationstechnisch zu unterstützen. Aufgrund der sich daraus ergebenden Vielzahl potenzieller elektronischer Angebote und Prozesse nehmen die einzelnen Bundesländer jeweils eine Prioritätensetzung ihrer Aktivitäten vor, da ihnen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung stehen.<sup>122</sup> In der Regel wird ein Vorgehen favorisiert, welches mit starken Pilotprojekten bzw. Leitthemen in den einzelnen Bereichen beginnt und Projekte mit vergleichsweise geringem Nutzen zurückstellt.<sup>123</sup>

Die Fachanwendungen können weitergehend in solche differenziert werden, die einer ressortübergreifenden Anwendung zugänglich sind und solche, die nur ressortspezifisch zum Einsatz kommen. Erstgenannte werden vielfach als EfA-Dienstleistungen ("Einer für Alle"-Dienstleistungen) umgesetzt, indem einzelne federführende Behörden die betreffende Lösung stellvertretend für alle Geschäftsbereiche entwickeln.

<sup>117</sup> „Hamburg plant über den Aufbau einer umfassenden Infrastruktur für alle zukünftigen eGovernment-Projekte hinaus einen sogenannten „HamburgGat e-way“ zur Authentifikation und Nutzerverwaltung beim elektronischen Zugang zur Verwaltung. Dieses „Tor zur elektronischen Verwaltung“ soll der zweifelsfreien Identifikation der Benutzer dienen. Erste Anwendung wird voraussichtlich die elektronische Melderegisterauskunft sein.“  
 „Rheinland-Pfalz führt gegenwärtig nach eigenen Aussagen als erstes Bundesland ein einheitliches Dokumenten-Management-System und eine einheitliche IT-gestützte Vorgangsbearbeitung ein. [...] In Niedersachsen stehen Projekte zur elektronischen Signatur im Vordergrund, da diese flächendeckend in Zusammenarbeit mit den Kommunen eingeführt werden soll. Ein vollständig elektronisches Haushaltswirtschaftssystem mit dem Einsatz von 15.000 qualifizierten Signaturen wird im Rahmen des Projektes P53 bereits erfolgreich erprobt.“  
 Das e-Bürgerdienste-Portal Baden-Württemberg, das Anfang 2003 freigeschaltet werden soll, schafft den Zugang zu allen Landes- und Kommunalbehörden und auch zu den Bundesbehörden mit Sitz in diesem Bundesland. Das Portal dient der Information, Kommunikation und Transaktion, enthält einen Behördenwegweiser und beschreibt entsprechend des Lebenslagen- bzw. Geschäftsphasen-Prinzips aus Sicht des Bürgers und Unternehmers alle (staatlichen) Verwaltungsleistungen.  
 Gleiche Funktionalitäten bietet u. a. „baynet.de“, der virtuelle Marktplatz Bayern, der im vergangenen Jahr von einer Fachzeitschrift zum innovativsten eGovernment-Portal im gesamten deutschsprachigen Raum gekürt wurde.“ (aus: Kaczorowski, Will/König, Ricarda/Meyer, Rüdiger/Wensauer, Daniel (2003), S. 36 ff)

<sup>118</sup> zur Definition siehe auch Kapitel 1.1.1

<sup>119</sup> Im Rahmen der Initiative BundOnline 2005 werden verschiedene Basiskomponenten entwickelt und zentral bereit gestellt. Basiskomponenten bieten technische Funktionalitäten an, die unterschiedlichen Dienstleistungen und Behörden nützen. Diese sind:

- Zahlungsverkehrsplattform (ePayment)
- Datensicherheit (Virtuelle Poststelle)
- Portal
- Formularserver
- Content Management System

<sup>120</sup> Landesregierung Brandenburg (2003)

<sup>121</sup> zur Definition siehe auch Kapitel 1.1.1

<sup>122</sup> Stellvertretend für viele sei verwiesen auf:

- eGovernment im Land Berlin - Ziele, Strategie und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung, Masterplan,
- eGovernment in Bayern – Unsere Pläne unsere Ziele, Das Konzept der bayerischen Staatsregierung,
- eGovernment in Mecklenburg-Vorpommern – Masterplan, eGovernment-Strategie der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern
- electronic Government – Leitfaden für die Pilotphase 2002 – 2004, Niedersachsen,
- eGovernment-Studie Nordrhein-Westfalen, Landesregierung Nordrhein-Westfalen
- Aktionsplan Multimedia 2002 – 2003 – Ein Land in Bewegung, Rheinland-Pfalz
- eGovernment – Sachsen wird interaktiv
- Grundkonzept eGovernment in Sachsen-Anhalt

<sup>123</sup> „In Baden-Württemberg laufen zur Zeit 15 eBürgerdienste-Pilotprojekte. Mecklenburg-Vorpommern geht nach dem „Einer-für-alle-Prinzip“ vor: Nach diesem Prinzip werden IT-Verfahren bzw. Aufgaben im Bereich des Einsatzes und der Planung von IT mit ressortübergreifender Bedeutung ermittelt und die Federführung für dieses Verfahren bzw. Aufgaben bestimmten Ressorts übertragen.“ (aus: Kaczorowski, Will/König, Ricarda/Meyer, Rüdiger/Wensauer, Daniel (2003), S. 37 ff)

Mit der Benennung von Leitprojekten verfolgt die Landesregierung das Ziel, Fachanwendungen mit hoher Priorität umzusetzen, die für die weitere Entwicklung von eGovernment eine herausgehobene Bedeutung haben. Entscheidend sind dabei die Kriterien der Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit und des Nutzens für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung. Haushaltsmittel sollen vorrangig für diese Leitprojekte eingesetzt werden.

Neben den ressortspezifischen Fachanwendungen (=fachspezifische Anwendungen) sind ressortübergreifende Fachanwendungen (=fachübergreifende Anwendungen wie eBeschaffung, Fortbildungsplattform, u.a.) von Bedeutung für die Umsetzung von eGovernment. Letztgenannte bergen besonders hohe Rationalisierungs- und Verbesserungspotenziale, weil jeweils große Nutzerkreise einbezogen sind.<sup>124, 125</sup>

## 6.1 Infrastrukturen

Die Erhebung in den Ressorts und der Staatskanzlei hat über die eGovernment-Strategie hinausgehende Maßnahmen mit Infrastrukturcharakter aufgezeigt, die losgelöst von der Leitprojektbildung von den jeweils federführenden Ressorts zu betreiben sind. Ihnen kommt nachhaltige Bedeutung für das Angebot an eGovernment-Fachanwendungen zu. Die Kosten für die Entwicklung und den Betrieb übersteigen naturgemäß die Einsparungen. Die Refinanzierung muss mittelbar, d.h. durch Mehreinnahmen oder Minderausgaben an anderen Stellen des Landeshaushalts – über die Fachanwendungen insgesamt – erfolgen. Projekte, die der Erzeugung digitaler Daten dienen, tragen dazu bei, allein durch die zukünftig digitale Führung von Daten nachhaltige Haushaltsentlastungen zu bewirken.

Unabdingbare Voraussetzung für funktionierendes eGovernment ist eine leistungsfähige IT-Ausstattung der Verwaltung. Wesentlich für die Verwirklichung von eGovernment ist dabei, dass die gesamte Landesverwaltung elektronisch "in einer Sprache spricht", die verwendeten Programme und Ausstattungen also aufeinander abgestimmt sind. Sie sollen also nicht nur nebeneinander eingesetzt werden, sondern auch miteinander arbeiten können. Die einzelnen Systeme müssen, wo immer dies nötig ist, in unkomplizierter Weise Daten austauschen und sich auf die Verarbeitung durch das jeweils andere System stützen können. Für die Landesverwaltung stehen nachfolgende Maßnahmen bereits gemäß der eGovernment-Strategie im Vordergrund. Hierbei handelt es sich noch nicht um einzelne Projekte:

- **Anschluss aller Dienststellen an das Landesverwaltungsnetz**

Zur technischen Grundvoraussetzung für eGovernment gehört die Vernetzung aller Behörden und Einrichtungen der Landesverwaltung. Zudem ist ein Intranet- und Internetanschluss an allen Büroarbeitsplätzen sicherzustellen, soweit dies erforderlich ist.

- **Ausbau des Landesverwaltungsnetzes**

Bedarfsgerechte Anpassung der Übertragungskapazitäten. Gleichzeitig müssen Betrieb und Verfügbarkeit des Landesverwaltungsnetzes sichergestellt und die lokalen Netze der Behörden dem Bedarf angepasst werden.

<sup>124</sup> Landesregierung Brandenburg (2003), S. 26, 27

<sup>125</sup> „Kosteneinsparungen lassen sich beispielsweise durch das Einrichten eines Formularevers realisieren, weitaus größere Einsparpotenzial bieten jedoch Projekte im Bereich des eProcurement. Bremen und Bayern haben bereits ein elektronisches Einkaufsmanagement entwickelt, bei vielen anderen Ländern befinden sich derartige Projekte in Planung.“ (aus: Kaczorowski, Will/König, Ricarda/Meyer, Rüdiger/Wensauer, Daniel (2003), S. 36 ff)

- **Ausstattung der Arbeitsplätze mit Hard- und Software**

eGovernment bedarf einer flächendeckenden einheitlichen Ausstattung aller Büroarbeitsplätze mit Standard-PC, Lesegeräten und Chipkarten, soweit dies gewünscht ist. Die Interoperabilität, ggf. Einheitlichkeit landesweiter Software und Software-Versionen ist zu gewährleisten.

- **Vereinheitlichung der Serverstrukturen**

Serverseitige Dienste, die von den meisten Behörden, Einrichtungen und Landesbetrieben gleichermaßen in Anspruch genommen werden, sind zentral bereitzustellen.

- **Aufbau einer einheitlichen Sicherheitsarchitektur**

Verfügbarkeit und Integrität, System- und Datensicherheit, müssen gewährleistet werden. Eine PKI (Public-Key-Infrastructure) zur Umsetzung der elektronischen Unterschrift ist aufzubauen.<sup>126</sup>

Die Maßnahmen werden durch die IT-Strategie sowie die IT-Sicherheitsrichtlinie in Bezug auf den Zielzustand und den Migrationsweg weiter konkretisiert. Die Umsetzung der IT-Strategie wird auf zwei Ebenen vorgenommen werden. Zum einen auf der Ebene der Organisation und zum anderen auf der Ebene der Technik.

Auf der technischen Ebene ist zur Umsetzung der IT-Strategie ein Regelwerk entwickelt worden, das den Bezug zwischen den strategischen Zielen für die Informationstechnik und den erforderlichen technischen Entscheidungen herstellt. Für wichtige IT-Architekturkomponenten werden dort Festlegungen für ihre zukünftige Gestaltung getroffen. Dabei wird der Zielzustand, der in den kommenden fünf Jahren erreicht werden soll, festgelegt und der Migrationsweg, auf dem das jeweilige Ziel erreicht werden soll, aufgezeigt.

Spezifische Projekte, welche die o.g. Arten von Infrastrukturmaßnahmen betreffen, wurden zur Aufnahme in den Masterplan nicht gemeldet. Heraus kristallisiert haben sich jedoch konkrete Projekte, die sich dadurch auszeichnen, Daten erstmalig digital aufzubereiten und damit überhaupt den Rohstoff für eGovernment zu liefern. Sie sind Grundvoraussetzung, um überhaupt Daten elektronisch weiterverarbeiten zu können und deshalb losgelöst von einzelnen Fachanwendungen mit hoher Priorität zu betreiben. Ihrem Charakter nach kommen sie den Infrastrukturmaßnahmen nahe und werden daher in dieser Gruppe betrachtet. Dabei handelt es sich um

- das AFIS-ALKIS-ATKIS-Projekt<sup>127</sup>,
- die Forcierte Einrichtung der automatisierten Liegenschaftskarte (FALKE),
- elektronisches Grundbuch, Solum Star.

Die Kernaussagen zu diesen Projekten sind in den Materialien I.a. als Datenblätter zusammengestellt. Die Umsetzungsplanung ergibt sich aus Tabelle 8.

<sup>126</sup> „Entscheidende Voraussetzung für ein nahtloses eGovernment ohne Medienbrüche ist der breite Einsatz digitaler Signaturen durch Bürger und Unternehmen. Nach Angaben des BMI ist bei rund einem Drittel der 350 Dienstleistungen von BundOnline2005 eine qualifizierte elektronische Signatur erforderlich, z.B. auch für öffentliche Ausschreibungen über „E-Vergabe“. Durch die Verwendung elektronischer Signaturen bei der Abgabe eines Online-Gebotes wird die Rechtsverbindlichkeit signierter elektronischer Dokumente erreicht und somit eine rechtsverbindliche Ausschreibung nach den Verdingungsordnungen erst möglich. Die Relevanz digitaler Signaturen wird am Beispiel der BfA deutlich, die Informationen über Versicherungsverlauf und Rentenansprüche online erteilt. Jährlich werden ca. 750.000 Rentenansprüche und 700.000 Anträge auf Rehabilitationsmaßnahmen gestellt. Da die bei der BfA gespeicherten Daten einem besonderen gesetzlichen Schutz unterliegen (Auskunft über den Lebenslauf des Menschen, finanzielle Verhältnisse, Gesundheit etc.) müssen Nutzer sich mit Hilfe zertifizierter digitaler Signaturen eindeutig authentifizieren. Die Studie „E-Town 2002“ unterstreicht: „So lange [...] keine praktikable Infrastruktur vorhanden ist, muss die Entwicklung des eGovernment stocken.“ Eine kritische Masse bei digitalen Signaturen wird nur erreicht werden, wenn Standards geschaffen werden, Interoperabilität gesichert wird, eine hohe Zahl von attraktiven Anwendungen zur Verfügung steht und die Kosten für die Anwender, die für Karte und Lesegeräte entstehen, relativ niedrig sind.“ (Deutsche Bank Research (2002), S. 9)

<sup>127</sup> Das Projekt trägt einer systemübergreifenden, standardisierten Modellierung amtlicher Geobasisdaten im Interesse einer vielseitigen Datenaustauschfähigkeit und der Vorbereitung des Abbaus redundanter Datenerhebungen und -führungen Rechnung.  
AFIS: Amtliches Festpunkt-Informationssystem  
ALKIS: Amtliches Liegenschaftskataster-Informationssystem  
ATKIS: Amtliches Topographisch-Kartographisches Informationssystem

Umsetzungsplanung Infrastrukturen																					
Projektname	Reifezustand	Voraussetzung	Bedarfendes Ressort	2002	2003	2004			2005			2006			2007			2008			
						I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal
Einführung SolumSTAR	IV	für die automatisierte Weiterverarbeitung von Grundbuchdaten	MJ/E																		
Forcierte ALK-Einrichtung (FALKE)	III	alle Projekte mit großmaßstäbigen Raumbezug	M																		
AFIS-ALKIS-ATKIS-Projekt	III		M																		

Tab. 8: Umsetzungsplanung bisher nicht in der IT-Strategie abgebildeter Infrastrukturmaßnahmen

Über die Umsetzungsplanung hinaus liegen für die gemeldeten Infrastrukturmaßnahmen Finanzdaten in unterschiedlicher Qualität vor.<sup>128</sup> Diese Qualitätsunterschiede werden gegenwärtig aber nicht als einer Gesamtdarstellung abträglich betrachtet. Zielsetzung des Aktionsplans ist es, das grundsätzliche Potenzial von eGovernment aufzuzeigen. Hierfür bedarf es einer Nennung der Größenordnungen, mit denen der Landeshaushalt sowohl in Bezug auf entstehende Ausgaben als auch Einnahmen in Zukunft zu operieren hat. Genau dies kann mit den erhobenen Zahlen vorläufig geleistet werden. Konkretisierungen werden mit den Fortschreibungen des Aktionsplans erfolgen. Die abschließende, verbindliche Meldung eines Finanzbedarfs bleibt den jeweils projektverantwortlichen Ressorts und der Staatskanzlei in den Haushaltsverhandlungen vorbehalten. Die Einzelergebnisse können den Materialien II.a entnommen werden. Zur nachstehenden Tabelle 9 bedarf es weitergehender Erläuterungen.

Einsparungen		Kosten		Salden		Finanzierung		
Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwickl. (im HH-Plan)	Betrieb (im HH-Plan)	Mehreinnahmen/ Minderausgaben
0	5.550.000	2.940.000	649.000	2.940.000	-4.901.000	3.040.000	0	0

Tab. 9: Summarische Finanzdaten der Infrastrukturmaßnahmen

Soweit Tabelle 9 auf den Betrieb und damit die Aufrechterhaltung von Infrastrukturen abstellt, handelt es sich um Angaben bezogen auf den Zeitraum 2004 bis 2008, nicht um Werte für ein einzelnes Haushaltsjahr. Die bisherige Auswertung der Prüfbögen für die einzelnen eGovernment-Projekte hat sich konzentriert auf die Berechnung der Salden, da im Vordergrund das nachhaltig wirksame Entlastungspotenzial von eGovernment stehen sollte. Projektspezifische Aussagen gibt die untenstehende Tabelle 10 wieder. Zentrale Aussagen bezogen auf die Auswirkungen für den Landeshaushalt lassen sich bereits auf diesen Grundlagen ableiten:

- Die Aufrechterhaltung von Infrastrukturen kann entgegen vielfach geäußerten Erwartungen nachhaltige Haushaltsentlastungen zur Folge haben, insbesondere dann, wenn hierdurch nicht mehr zeitgemäße, kostenintensive Infrastrukturen abgelöst werden,

<sup>128</sup> zu beachten ist insbesondere, dass

- teilweise volkswirtschaftliche Effekte bezogen auf das Land Brandenburg angegeben wurden,
- die finanziellen Entlastungen der Kommunen bei Projekten mit kommunalem Bezug zwar qualifiziert, aber noch nicht quantifiziert werden konnten,
- in der Initiierungsphase befindliche Projekte naturgemäß noch nicht mit belastbaren Finanzdaten hinterlegt werden können,
- die Ergebnisse in der Mehrzahl der Fälle nicht aus belastbaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen abgeleitet wurden, sondern sachverständigen Schätzungen entsprechen und
- Entlastungen auch aus einem geringeren Personalbedarf resultieren, der erst mittel- oder langfristig realisiert werden kann,
- Entlastungen bereits mit den Auflagen zum Personalabbau verrechnet sind und allein der Arbeitsverdichtung entgegenwirken,
- Entlastungseffekte erst dann entstehen, wenn auch die erforderlichen Entwicklungskosten bereitgestellt werden..



- die entstehenden Kosten sind dauerhaft und müssen über die auf die Infrastrukturen zurückgreifenden Fachanwendungen mittelbar, das heißt im Landeshaushalt insgesamt, refinanziert werden, es sei denn, die digitale Datenführung selbst führt bereits zu nachhaltigen Entlastungen,
- den Infrastrukturmaßnahmen zugerechnete Projekte, die der Erzeugung digitaler Daten dienen, tragen dazu bei, allein durch die zukünftig digitale Führung von Daten nachhaltige Haushaltsentlastungen zu bewirken.

Infrastrukturen	Betriebs-saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwicklungs-saldo
Forcierte ALK-Einrichtung (FALKE)	-456.000.0000	67,69	k.A.
Einführung SolumSTAR	-2.600.000	50,00	2.700.000
AFIS-ALKIS-ATKIS-Projekt	-2.301.000	66,67	240.000

Tab. 10: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Infrastrukturmaßnahmen (bei Betriebssaldo FALKE handelt es sich um eine volkswirtschaftliche Berechnung)

Für das Projekt der Forcierten Einrichtung der Automatisierten Liegenschaftskarte (FALKE) wird ein volkswirtschaftlicher Nutzen für das Land Brandenburg in Höhe von knapp 500 Mio. Euro in den nächsten Jahren erwartet.

Die Einsparungen erwachsen teilweise auf kommunaler Ebene. Dies gilt insbesondere für solche Projekte, die vom Land zwar federführend oder zumindest begleitend betreut werden, gleichwohl aber auf Infrastrukturen abzielen, die in der Verantwortung der kommunalen Ebene liegen. Zu nennen sind hier die Aktivitäten mit Bezug auf die Führung des Liegenschaftskatasters, einer Aufgabe, die den Landkreisen und kreisfreien Städten als Pflichtaufgabe zur Erfüllung nach Weisung aufgetragen ist.

## 6.2 Basiskomponenten und Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren)

Die Erhebung in den Ressorts und der Staatskanzlei hat über die eGovernment-Strategie hinausgehende Basiskomponenten und Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren) aufgezeigt, die losgelöst von der Leitprojektbildung von den jeweils federführenden Ressorts zu betreiben sind. Ihnen kommt nachhaltige Bedeutung für das Angebot an eGovernment-Fachanwendungen zu. Die Kosten für die Entwicklung und den Betrieb übersteigen naturgemäß die Einsparungen. Die Refinanzierung muss mittelbar, d.h. durch Mehreinnahmen oder Minderausgaben an anderen Stellen des Landeshaushalts – über die Fachanwendungen insgesamt – erfolgen.

Die Analyse von Verwaltungsprozessen belegt, dass in verschiedenen Verfahren gewisse Verwaltungsschritte immer wieder auftauchen und immer wieder gleichförmig ablaufen. Sei es – um ein Beispiel zu nennen – am Beginn eines Antragsverfahrens die Bereitstellung des nötigen Formulars, sei es in seinem Verlauf die Versendung oder Zustellung des Bescheides, sei es an seinem Ende ein etwaiger Einzug von Verwaltungsgebühren. All diese Teile verlaufen weitgehend ähnlich oder gar völlig gleichbleibend, auch wenn die konkrete Verwaltungsleistung einmal eine Baugenehmigung, ein anderes Mal eine Gaststättenbetriebslaubnis, ein drittes Mal die Erteilung eines Jagdscheins ist.

Naturgemäß birgt eine Standardisierung und systematische Vereinheitlichung gleichbleibender Bausteine spürbare Synergieeffekte und befördert die Austauschbarkeit eingesetzter technischer Lösungen (Interoperabilität).

Zu diesem Zweck sollen gleichbleibende Bausteine (Basiskomponenten) eingesetzt werden, die auf einheitlichen oder standardisierten Lösungen beruhen. Dies muss geschehen unter Berücksichtigung von Best-Practice-Lösungen oder – soweit solche fehlen – durch die Einführung (Eigenentwicklungen sind zu vermeiden) eines tauglichen Verfahrens. Standardisierte Basiskomponenten sind ein besonders wichtiger Schritt auf dem Weg zu sinnvollem eGovernment. Uneinheitliche oder nicht standardisierte technische Lösungen für gleiche Probleme kann sich ein kostenbewusster Staat nicht leisten.

Basiskomponenten sollen als anpassbare, möglichst integrierte Standardsoftware zentral bereitgestellt und von der gesamten Landesverwaltung gemeinsam genutzt werden. Mehrfachlösungen und Mehrfachentwicklungskosten für ähnliche Systeme müssen vermieden werden. Insellösungen für gleichgelagerte Fälle anderer Geschäftsbereiche soll es nicht mehr geben.<sup>129</sup>

Eine zu berücksichtigende Tatsache ist, dass die Anwendungsfälle der Realität nie in nur einer Basiskomponente ablaufen. Ein ausgefülltes Formular soll in der Vorgangsbearbeitung bearbeitet, im DMS abgelegt, gegebenenfalls bezahlt und verschlüsselt werden. Das wird in Zukunft die Regel und nicht die Ausnahme sein. Deshalb ist auf die Schnittstellen der Basiskomponenten größter Wert zu legen.

Hinzu kommen die nicht trivialen Schnittstellen zur Nutzerverwaltung und der Präsentationsschicht, in der alle Komponenten zu integrieren sind. Eine übergreifende Nutzerverwaltung ist erforderlich, damit Nutzerdaten nur an einer Stelle gepflegt werden müssen und der Anwender sich nur einmal im System anzumelden braucht.

Die Funktionalität einer eGovernmentlösung wird folglich maßgeblich durch das Zusammenwirken, sprich Schnittstellen, der Basiskomponenten untereinander und zu den Fachanwendungen bestimmt.

Die Basiskomponenten bilden – neben den Leitprojekten – einen so bedeutsamen Teil des eGovernment-Prozesses, dass sie einer Prüfung auf eine Leitfunktion entzogen sind.

<sup>129</sup> siehe auch: Bayerische Staatskanzlei (2003), S. 11 ff

Für die Landesverwaltung stehen gemäß der eGovernment-Strategie vom 10. Februar 2003 (Dachstrategie) nachfolgende Maßnahmen im Vordergrund. Hierbei handelt es sich noch nicht um spezifische Projekte:

- **Elektronischer Verzeichnisdienst**

Ein integrierter Verzeichnisdienst ist Voraussetzung für die ressort- und behördenübergreifende Kommunikation, da nur so die Erreichbarkeit aller Kommunikationspartner auf elektronischem Wege gewährleistet werden kann.

- **Standardisierung der Bürokommunikation**

Einheitliche Bürokommunikation (integriertes Office-Paket mit Textverarbeitung, Tabellenkalkulation, Präsentationsgraphik). Notwendige Versionswechsel (Upgrades) sollen ressortübergreifend erfolgen. Darüber hinaus ist die Migration zu einem einheitlichen Kommunikationsverbund der Ressorts erforderlich.

- **Elektronischer Vorgangsverbund**

Einführung der elektronischen Registratur, der elektronischen Akte und eines ressortübergreifenden Vorgangsverbundes gemäß DOMEA-Konzept unter Berücksichtigung des Brandenburgischen Archivgesetzes.

- **Einführung einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware**

Zum Kernbereich der verwaltungsinternen Voraussetzungen von eGovernment gehört die integrierte Ressourcensteuerung (Personal-, Stellen- und Haushaltswesen sowie Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung). Dafür ist die schrittweise Einführung einer einheitlichen Lösung zur Ressourcensteuerung notwendig (ERP-System), welche in der Aufbauphase aber mit bestehenden Systemen vernetzt sein kann.

- **Formularserver**

Für die elektronische Abwicklung jeder Art von Antragsbearbeitung ist ein Formularserver möglichst zentral als Basiskomponente für eGovernment zur Verfügung zu stellen.

- **Bezahlplattform**

Für Online-Angebote im Bereich sowohl der Informationsbereitstellung (z.B. Sonderauswertungen im Bereich der amtlichen Statistik) als auch der Transaktion (z. B. für Verwaltungsdienstleistungen gegen Gebühren) ist zentral eine technische Plattform für die Abwicklung von Bezahlvorgängen zu entwickeln und ressortübergreifend bereitzustellen.

- **Elektronische Signatur**

Technische Komponenten zur Einführung der elektronischen Signatur und Verschlüsselung für den sicheren Rechts- und Geschäftsverkehr sind ebenfalls möglichst zentral bereitzustellen. Dazu gehört auch der Aufbau einer PKI (Public-Key-Infrastructure).

- **Entwicklung einer integrierten eGovernment-Plattform**

Die technische Integration der Portale, Online-Verfahren und Basiskomponenten erfolgt über die eGovernment-Plattform. Aufbau der Plattform und Reihenfolge der Dienste-Bereitstellung richtet sich nach Kriterien der Machbarkeit und des Verhältnisses von Aufwand und Nutzen für das Gesamtvorhaben.

- **Ausbau des Internet-Portals der Landesverwaltung**

Der kontinuierliche Ausbau des Informationsangebotes und die Bereitstellung von Online-Diensten erfordern eine strikt kunden- und serviceorientierte Portalplattform. Dazu gehören die Vereinheitlichung von Styleguide und Navigationsstruktur sowie geeignete Formen der Verknüpfung mit den

kommunalen Angeboten des Landes und mit berlin.de. Die Angebotsstruktur ist abzustimmen. Ein „Virtueller Marktplatz“ als Bestandteil von „brandenburg.de“ einschließlich der Finanzierung und Betriebsform ist zu prüfen.

- **Ausbau des Intranets der Landesverwaltung**

Der Ausbau und die Weiterentwicklung des Landesintranets „bb intern“ ist die Basis für ein umfassendes Informations- und Wissensmanagement für alle Mitarbeiter der Landesverwaltung. Die Verknüpfung mit dem Intranet des Landes Berlin eröffnet die Möglichkeit eines breiten Informationsaustausches und einer komfortablen länderübergreifenden Zusammenarbeit auf elektronischem Wege.

Hinsichtlich der Maßnahmen in Bezug auf den Zielzustand und den Migrationsweg ist in weiten Teilen auf die Ausführungen zu den Infrastrukturen zu verweisen. Zu beachten ist darüber hinaus, dass der Aktionsplan in seiner ersten Fassung abweichend von den im Übrigen herangezogenen Sichtweisen der Initiativen BundOnline2005 sowie denen anderer Länder entsprechend der Vorgabe der Landesregierung in der eGovernment-Strategie vom Februar 2003 selbständige Verfahren mit ressort- bzw. fachübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren) nicht den Fachanwendungen, sondern den Basiskomponenten zurechnet. Dies betrifft insbesondere den gesamten Bereich der betriebswirtschaftlichen Anwendungen (Personalverwaltung, Rechnungswesen, Vermögensverwaltung, ...) sowie die elektronische Aktenführung bzw. das Dokumentenmanagement. Im Übrigen wird auf die nachfolgenden Hinweise übergeleitet.

Spezifische Projekte, welche die o.g. Art von Basiskomponenten zzgl. Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter betreffen, wurden insbesondere in Bezug auf Vorgangverbünde gemeldet. Daneben wurde mit dem Brandenburger Online Amt ein Landesportal gemeldet, über das zahlreiche Basisfunktionalitäten bereitgestellt werden sollen. Zwei weitere spezifische Basiskomponenten aus dem Bereich der Geodaten sind einer Bewertung zugeführt worden. Dabei handelt es sich um:

- den Internet-Landkartenservice,
- den Produktkatalog des LGRB,
- das Brandenburger Online Amt als allgemeines Verwaltungsportal,
- die elektronische Akte – behördenübergreifende Vorgangsbearbeitung,
- die elektronische Geschäftsprozessoptimierung,
- die Rechnungslegung und Nutzeridentifikation (elektronische Auskunft).

Die Kernaussagen zu diesen Projekten sind in den Materialien I.b als Datenblätter zusammengestellt. Die Umsetzungsplanung ergibt sich aus Tabelle 11.

Gleichwohl sind in der Landesverwaltung weitere Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter anhängig. Mit Blick auf ihren Leitprojektcharakter „sui generis“ bereits auf Grund der Dachstrategie – es handelt sich um Bausteine zur Einführung einer betriebswirtschaftlichen Standardsoftware – haben die Ressorts von einer Meldung abgesehen. Diese sind vielfach auch durch eigene Kabinettsbeschlüsse abgesichert und mit ihren finanziellen Auswirkungen darin aufgezeigt. Dabei handelt es sich insbesondere um

- die Kosten- und Leistungsrechnung – KLR (Mdf)
- das Integrierte Personal- und Stellenverwaltungssystem – IPSV (MI)
- das automatisierte Personal- und Stelleninformationssystem – APSIS (MBSJ)
- das SAP Modul Human Resource Management – SAP HR (MASGF)



ment stehen sollte. Zentrale Aussagen, bezogen auf die Auswirkungen für den Landeshaushalt, lassen sich bereits auf dieser Grundlage ableiten:

- Der Betrieb von Basiskomponenten kann nachhaltige Entlastungen des Landeshaushaltes bewirken.
- Die entstehenden Kosten für die Entwicklung amortisieren sich mittelfristig. Die Betriebskosten werden durch Einsparungen aufgefangen.

Im Einzelnen stellt sich die Bewertung der Basiskomponenten wie in Tabelle 13 aufgezeigt dar.

Die Übersicht erweckt den Eindruck, dass hier für die Mehrzahl der Basiskomponenten eine dauerhafte, wenn auch nicht hohe, zusätzliche Belastung des Haushalts erwächst. Unbeschadet der Tatsache, dass diese Belastungen an anderer Stelle abgedeckt werden können, ist zu beachten, dass Einsparungen auf kommunaler Ebene hier noch nicht abgebildet wurden. Zahlreiche Basisfunktionalitäten, die mit dem Brandenburger Online Amt aufgebaut und bereitgestellt werden, entlasten die Landkreise und Gemeinden im Land Brandenburg. Diese können auf die Angebote zurückgreifen und Eigeninvestitionen minimieren. Projekte dieser Art bedürfen noch der Verifizierung von Entlastungen auf kommunaler Ebene. Hieran sollen die Kommunen mitwirken.

Basiskomponenten und Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren)	Betriebs-saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwicklungs-saldo
eGeschäftsprozessoptimierung	-543.000	51,67	120.000
Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystem (DMS)	15.000	75,00	-13.503.800
Rechnungslegung und Nutzeridentifikation elektronische Auskunft	9.500	20,00	k.A.
Internet Landkartenservice (OGC-konforme Webservices)	169.000	55,38	33.000
www-Produktkatalog des LGRB - Brandenburgische Geologie im www	182.500	83,08	115.000
elektronische Akte - behördenübergreifend Vorgangsbearbeitung	239.000	77,50	100.000
Brandenburger Online-Amt	3.275.000	66,36	500.000

Tab. 13: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Basiskomponenten und Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter (Querschnittsverfahren)

## 6.3 Fachanwendungen

Die Erhebung der Fachanwendungen in den Ressorts und der Staatskanzlei hat ein breites Spektrum von Angeboten unterschieden nach Dienstleistungstyp, Zielgruppe, Verfahrensstand und Ressortverteilung aufgezeigt. Mit den Vorgaben der Landesregierung, des Landesausschusses für eGovernment und IT wie auch des Ausschusses für Verwaltungsoptimierung liegt eine Klassifizierung nach Dringlichkeit und finanziellen Auswirkungen vor. Sie setzt auf einschlägige, bundesweit anerkannte Methoden auf. Knapp  $\frac{2}{3}$  der Projekte wurde von den Projektverantwortlichen einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung unterzogen. Die finanziellen Ergebnisse sind qualitativ teilweise unterschiedlich. Sie geben jedoch einen Gesamteindruck bezüglich der haushälterischen/wirtschaftlichen Effekte. Projekte ohne Wirtschaftlichkeitsbetrachtung konnten nicht mit dem Status eines Leitprojektes versehen werden. Über die Fachanwendungen ist eine mittelbare Refinanzierung der Infrastrukturen und Basiskomponenten sicherzustellen.

Die eGovernment-Fachanwendungen, als die eigentlichen nach außen oder innen, an andere Dienststellen gerichteten Angebote der öffentlichen Hand, bilden, bezogen auf die Anzahl der anhängigen Projekte, das wesentliche Volumen des eGovernment-Prozesses ab. Innerhalb dieses Aktionsplans soll eine umfassende Übersicht hierzu gegeben werden – sowohl in Bezug auf in Betrieb befindliche Angebote, als auch auf solche, die sich noch im Aufbau befinden.

Die Landesregierung hatte das Ministerium des Innern beauftragt, aus der Vielzahl dieser Projekte diejenigen zu ermitteln, welche den Kriterien der Wirtschaftlichkeit, Finanzierbarkeit und des Nutzens für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung in besonderer Weise Rechnung tragen (Leitprojekte). Angesichts des Bedarfs nach einer angemessenen Ausdifferenzierung und Koordination der Erfassung von Projekten zur Ermittlung möglicher Leitprojekte bestand Konsens bei den Ressorts und der Staatskanzlei, eine abgestufte Bestandsaufnahme durchzuführen:

1. Stufe: Kurzfristige Erfassung aller in Betrieb und im Aufbau befindlichen eGovernment-Lösungen mit wesentlichen Eckdaten und einer Kurzbeschreibung,
2. Stufe: Erfassung weiterer sogenannter „weicher Daten“ (insbesondere qualitativer Nutzen) zu den im Aufbau befindlichen eGovernment-Lösungen, welche nach Auffassung der einzelnen Ressorts und der Staatskanzlei von besonderer Bedeutung sein können,
3. Stufe: Erfassung weiterer sogenannter „harter Daten“ (insbesondere quantitativer, auch monetärer Nutzen) zu den im Aufbau befindlichen eGovernment-Lösungen aus der 2. Stufe.

Grundlage für die zweite und dritte Stufe des Verfahrens waren einschlägige Prüffragen der Bundesverwaltung für eGovernment- und IT-Projekte, welche die Beurteilung des Zielerreichungsgrades - gemessen an den Vorgaben der Landesregierung - für die einzelnen Projekte eröffneten.<sup>131, 132</sup> Sie waren in ähnlicher Form auch in anderen Bundesländern zum Einsatz gekommen.<sup>133</sup> Diese Prüffragen entbinden nicht von der Wirtschaftlichkeitsprüfung nach § 7 LHO, sondern greifen mit auf deren Ergebnisse zurück. Der Einsatz einheitlicher Prüffragen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Anforderungen der Landesregierung letztlich zu einem Ausgleichsbedarf in einem sehr anspruchsvollen Interessengeflecht führen, der sich in der Praxis nur schwer austarieren lässt und nachfolgend abgebildet ist.<sup>134</sup>

<sup>131</sup> „Bewertungskriterien für potenziell online-fähige Dienstleistungen“ des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik

<sup>132</sup> „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung, insbesondere beim Einsatz der IT“ der Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung im Bundesministerium des Innern

<sup>133</sup> Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt (2003), S. 10

<sup>134</sup> „Wer davon ausgeht, dass ein Reformmodell unter Aspekten der Effektivität, der Effizienz, des Bürgerservice, der Bürgerpartizipation und der Mitarbeiterfreundlichkeit gleichermaßen durchgreifende Verbesserungen in Aussicht stellen kann, übersieht einen wesentlichen Punkt: Die Beziehungen zwischen diesen Zielen sind durch Zielkonflikte geprägt, die auf einer systematischen Ebene liegen und damit letztlich unauflösbar sind. Dies gilt etwa für das Verhältnis von politischer Partizipation und Effizienz. Das Konfliktpotenzial ist altbekannt: Wer mehr Partizipation will, muss bedenken, dass Partizipationsverfahren einen hohen Aufwand an Zeit und Geld verursachen können. Spannungen zwischen Legalität und Effizienz hingegen kommen schon darin zum Ausdruck, dass die Gewährleistung der Rechtmäßigkeit des Verwaltungshandelns unterschiedlicher Mechanismen bedarf, die mit höherem

Letztlich hatte die Landesregierung mit Verabschiedung der Dachstrategie keine Entscheidung über eine vorrangige Konzentration auf eine bestimmte Zielgruppe, die Ausrichtung der Wirtschaftlichkeit auf volks- oder betriebswirtschaftliche Aspekte, die Favorisierung von Informations- oder Transaktionsdienstleistungen, Innenbeziehungen gegenüber Außenbeziehungen oder kommunalen vor staatlichen Anwendungen getroffen. Selbst in Bezug auf Infrastrukturen, Basiskomponenten oder Fachanwendungen führt die Beschlusslage dazu, letztlich die Arbeiten auf allen Themenfeldern gleichzeitig zu forcieren. Unter dem Blickwinkel der Finanzierbarkeit und der Haushaltslage erwachsen daraus Zielkonflikte, denen durch die Abwägung zu Gunsten einer Klassifizierung Rechnung getragen worden ist, um einen fairen Ausgleich zwischen den einzelnen Projekten zu ermöglichen (Abbildung 35).

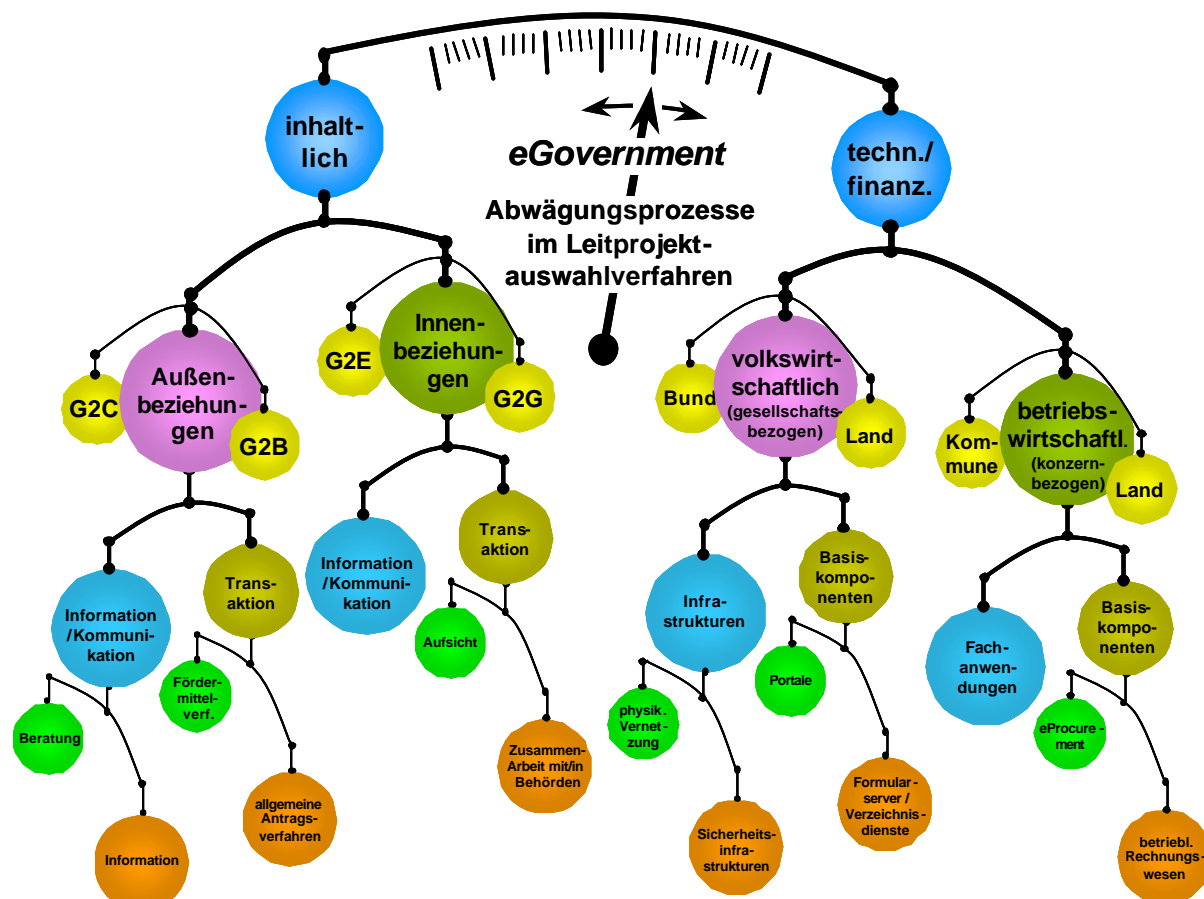


Abb. 35: Interessenabwägung zwischen Projekten des eGovernment-Prozesses

Besonders hinzuweisen ist auf die Abwägung

- zwischen betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten aus dem Blickwinkel auf den „Konzern Landesverwaltung“ und seine Haushaltslage einerseits sowie dem volkswirtschaftlichen Blickwinkel auf die Entwicklung des Landes Brandenburg in seiner Gesamtheit aller Betroffenen aus den Bereichen Verwaltung, Bürger, Wirtschaft und Wissenschaft andererseits.

*Aufwand verbunden sind. Man denke etwa an das Prinzip der hierarchischen Kontrolle, das teure Doppelarbeiten mit sich bringt, an das Prinzip der Aktenmäßigkeit und Schriftlichkeit, das umfassende Dokumentationsverfahren impliziert, oder an die Notwendigkeit, für alle Phasen der Verwaltungstätigkeit juristischen Sachverstand verfügbar zu halten, der ebenfalls nicht zum Nulltarif zu haben ist.“ (aus: Winkel, Olaf (2004), S. 10)*



- zwischen der Frage, ob der eGovernment-Prozess primär nach innen – auf behördeninterne Zusammenarbeit – oder nach außen – auf Informationsdienste und allgemeine Antragsverfahren – gerichtet sein soll,
- über die primär anzusprechenden Zielgruppen, die mit den Online-Dienstleistungen erreicht werden sollen,
- die Frage, ob die kommunalen oder die Landesinteressen im Vordergrund stehen sollen, und
- wie angesichts der Haushaltslage ein ausgewogenes Gewicht zwischen Infrastrukturleistungen und Fachanwendungen geschaffen werden kann.

### 6.3.1 Verteilung der Projekte

Die Landesverwaltung verfügt über ein umfangreiches Dienstleistungsportfolio. Häufig erfolgt die Leistungserbringung mittels IT-Unterstützung. Die Landesverwaltung strebt an, der Wirtschaft und den Bürgern alle bedeutsamen internetfähigen Dienstleistungen über das Internet zugänglich zu machen.

In einer verwaltungsweiten Erhebung in allen Aufgabenbereichen des Landes wurden mehr als 100 Projekte identifiziert, welche bereits zum Angebot einer Online-Dienstleistung geführt haben oder noch führen werden, bzw. entsprechende Angebote unterstützen. Eine Auswahl von 73 Projekten wurde von den Ressorts als geeignet erachtet, einer vertiefenden Prüfung in Bezug auf eine Leitfunktion unterzogen zu werden. Dabei handelte es sich sowohl um Projekte, die dem Aufbau von Fachanwendungen als auch dem von Infrastrukturen und Basiskomponenten sowie Schnittstellen dienen (Abbildung 36).

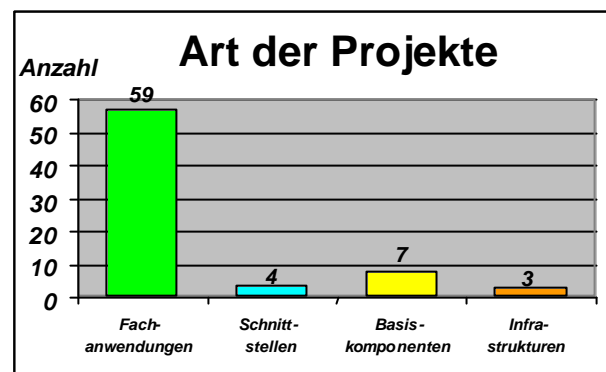


Abb. 36: Art der bewerteten Projekte

Da Letztgenannte (Basiskomponenten und Infrastrukturen) angesichts der Beschlusslage der Landesregierung vom 10. Februar 2003 keiner weitergehender Prüfung unter dem Gesichtspunkt des Leitprojektcharakters bedürfen, wurden sie nicht weiter aufgeschlüsselt. Unbeschadet dessen konnten jedoch finanzielle Eckdaten und Dringlichkeitsmerkmale mit ermittelt werden.

Die verbleibenden 59 Projekte mit Bezug auf spezifische Fachanwendungen sind sowohl an Außenstehende als auch an andere Dienststellen der Landesverwaltung gerichtet.

- Im Rahmen dieser Fachverfahren werden über eine reine Information des Kunden hinaus auch solche benannt, die bis hin zur Transaktion komplexe Dienstleistungsangebote gegenüber dem Kunden eröffnen (z. B. Geldzahlung, elektronische Antragstellung).
- Die Fachverfahren sind nach Einschätzung der Ressorts grundsätzlich bedeutsam und rechtfertigen daher eine Prüfung auf den Leitprojektcharakter.

Durch die Fokussierung auf diese 59 bedeutenden Fachverfahren soll eine zielgerichtete Auswahl von Leitprojekten sichergestellt werden. Unter einem Fachverfahren wird hier die vollständige Abwicklung einer Aufgabe (eines Vorganges) seitens der Verwaltung verstanden, die ihr z. B. auf gesetzlicher Grundlage übertragen worden ist.

### 6.3.1.1 Projekte nach Dienstleistungstypen

Die 59 Fachverfahren lassen sich verschiedenen Verfahrenstypen (z. B. Zusammenarbeit innerhalb oder zwischen Behörden, allgemeine Antragsverfahren, Beschaffungen u.a.) zuordnen. Jeder Typ beschreibt einen bestimmten Prozessablauf und birgt spezifisches Nutzenpotenzial, das in Tabelle 14 aufgezeigt wird.<sup>135</sup> Gleichzeitig lässt sich der Grad der Internetfähigkeit bestimmen (Information, Kommunikation, Transaktion). Dabei erfolgt eine Ausrichtung an den innerhalb der Initiative BundOnline2005 gebildeten Dienstleistungstypen. Ein Dienstleistungstypus „Sonstige“ wird ergänzt.<sup>136</sup>

Fachverfahrenstyp	Nutzenaspekt
Online-Zugriff auf amtliche Daten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Prozesse</li> <li>• Reduktion der Medienbrüche</li> </ul>
Beratungen durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Doppelarbeiten</li> <li>• Reduktion von Bürgeranfragen</li> </ul>
Zusammenarbeit mit/in Behörden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung von Reisekosten, TK- und Logistik-Aufwand</li> <li>• Reduktion des Abstimmungsbedarfs</li> <li>• Beschleunigung von Verwaltungsprozessen</li> </ul>
Allgemeine Antragsverfahren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitersparnis auf Seiten der Kunden und Behörden</li> <li>• Prozessbeschleunigung</li> <li>• Vermeidung von Rückfragen zum Bearbeitungsstatus</li> </ul>
Förderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschleunigung der Bearbeitung</li> <li>• Reduktion von Abstimmungsbedarf</li> <li>• Vermeidung von Rückfragen zum Bearbeitungsstatus</li> </ul>
Beschaffungsvorhaben durchführen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion von Prozesskosten</li> <li>• Reduktion der Einkaufspreise</li> </ul>
Durchführung von Aufsichtsmaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozessbeschleunigung</li> <li>• Vermeidung von Doppelarbeit</li> </ul>

Tab. 14: Allgemeiner Nutzen der Dienstleistungstypen

Die Verteilung der einzelnen Dienstleistungstypen (Abbildung 37) korrespondiert mit den Erfahrungen anderer Bundesländer wie auch der Initiative BundOnline2005, die im Wesentlichen ebenfalls durch das hohe Angebot an Informationsbereitstellungen<sup>137</sup> gekennzeichnet sind. Daneben spielen die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen Behörden<sup>138</sup> sowie die allgemeinen Antragsverfahren<sup>139</sup> eine bedeutsame Rolle. Die elektronische Beschaffung wurde, da hier ein ausdrücklicher Dienstleistungstypus vorgesehen ist, nicht den Basiskomponenten, sondern den Fachanwendungen zugeordnet.

<sup>135</sup> siehe auch: Landesregierung Nordrhein-Westfalen (2003), S. 21 ff

<sup>136</sup> **Erfassen, Aufbereiten und Bereitstellen von Informationen (Typ 1):**

Einfachste Form des eGovernment, bei der Daten, ggf. in Form aufbereiteter Informationen, in der Regel kostenfrei zum Abruf und zum Zusammenführen angeboten werden.

**Beratung durchführen (Typ 2)**

Einfache Formen der Kommunikation, bei denen die Verwaltung für den Bürger und die Wirtschaft die Möglichkeit eröffnet, ohne ein formelles Verfahren in die Diskussion mit Behörden, Einrichtungen und sonstigen Stellen zu treten und Anfragen zu stellen.

**Vorbereitung von politischen Entscheidungen bzw. Gesetzesvorhaben (Typ 3):**

Angebote zur Unterstützung der Geschäftsprozesse bei der Abstimmung parlamentarischer Dokumente innerhalb der Legislative und Exekutive sowie zur Alternativenabwägung in der Leitung oberster Landes- und Bundesbehörden.

**Zusammenarbeit mit/in Behörden (Typ 4):**

Informations- und Kommunikationsangebote mit geschlossenen Benutzergruppen wie Dokumenten- und Datenbankmanagementsystemen oder Enterprise-Ressource and Planning Systemen (ERP-Systeme).

**Bearbeiten von Anträgen, die an die Verwaltung gerichtet werden (Typ 5):**

Dienstleistungen aus den Bereichen der Eingriffs- u. Leistungsverwaltung, mit denen die öffentliche Hand die Nutzung von Angeboten (z.B. Auskünfte aus und Einträge in verschiedenste Register und Datenbestände, Genehmigungsverfahren o. Erhebungen) ermöglichen. Unabhängig davon, ob das Angebot den Bürger, die Wirtschaft oder andere Stellen der Verwaltung anspricht.

**Förderungen abwickeln (Typ 6):**

Spezielle Dienstleistungen aus den Bereichen der Leistungsverwaltung wie der Agrar-, Städtebau oder Ausbildungsförderung, als deren Ergebnis der Staat Subventionen oder Fördermittel gewährt und die die eigentliche Antragstellung mit umfassen.

**Beschaffungsvorhaben durchführen (Typ 7):**

Dienstleistungen aus dem Bereich der Bedarfsverwaltung, bei denen Staat und Kommunen als Kunde von Wirtschaftsunternehmen auftreten und die Beauftragung von Leistungen und Gütern nach Maßgabe bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften abwickeln.

**Durchführung von Aufsichtsmaßnahmen (Typ 8):**

Dienstleistungen, die die Erhebung aufsichtsrelevanter Daten von Stellen der Verwaltung oder der Wirtschaft ermöglichen (z.B. Emissionen, Immissionen, Genehmigung von Kommunalhaushalten)

<sup>137</sup> Informationssystem Geothermie, Fachinformationssystem Alllasten, Planungsinformationssystem, Landwirtschafts- und Umweltinformationssystem, Bodenrichtwertinformationssystem u.a.

<sup>138</sup> Erhebung und Auswertung kommunaler Abfallbilanzen, Planfeststellungsmanagement für öffentliche Verkehrswege, Führungsinformationssystem u.a.

<sup>139</sup> Agrarantrag-Online, Baugenehmigung-Online, Güterverkehrsgenehmigung-Online, Schwerbehindertenfeststellung u.a.

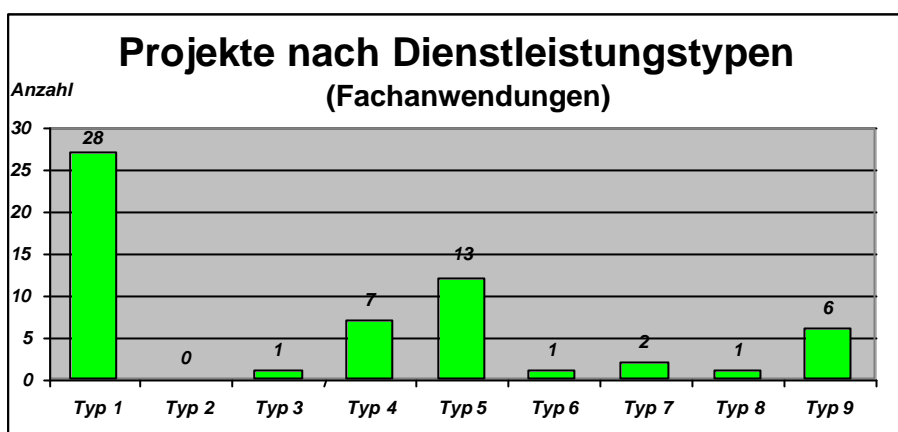


Abb. 37: Dienstleistungstypen der bewerteten Projekte

### 6.3.1.2 Projekte nach Ressortverteilung

Die in Abbildung 38 aufgezeigte Verteilung der Projekte auf die einzelnen Ressorts beinhaltet mit Blick auf die Anzahl grundsätzlich keinen bewertbaren Faktor. Das Ministerium des Innern hat mit rund 30% der vertieft erfassten Projekte zwar den zahlenmäßig größten Anteil, sieht sich gleichwohl aber in einer Vorbildfunktion für eine offensive Präsentation seiner Vorhaben, mit dem Ziel, andere Geschäftsbereiche für ein ebenso transparentes Vorgehen zu motivieren. Die Recherche verschiedener Quellen hat aufgezeigt, dass weitere - mehr als bisher dem Ministerium des Innern gemeldete - Projekte in Betrieb oder im Aufbau befindlich sind. Dies gilt vor allem in Bezug auf das Themenfeld der elektronischen Steuererklärung oder auf Verfahren im Bereich der Justizverwaltung. Letztgenannte lässt dafür einen ausgeprägt sukzessiven Ausbau elektronischer Prozesse von der Schaffung der notwendigen Infrastrukturvoraussetzungen<sup>140</sup> über die Implementierung von Basisfunktionalitäten<sup>141</sup> bis hin zu Fachanwendungen erkennen. Dieses Konzept hat sich in der Vergangenheit erfolgreich bewährt. Weitere, im Rahmen der Fortschreibung des Aktionsplans ebenfalls abzubildende Projekte oder realisierte Dienstleistungen ergeben sich beispielsweise aus dem Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft.<sup>142</sup> Dies führt zu der Zielsetzung, die Bestandsaufnahme kontinuierlich fortzuschreiben und in die Gesamtstrategie einzupassen.

Aus den gemeldeten Projekten lassen sich Schwerpunkte in den einzelnen Ressorts erkennen. Das Ministerium des Innern<sup>143</sup>, das Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung<sup>144</sup>, das Ministerium für Stadt-

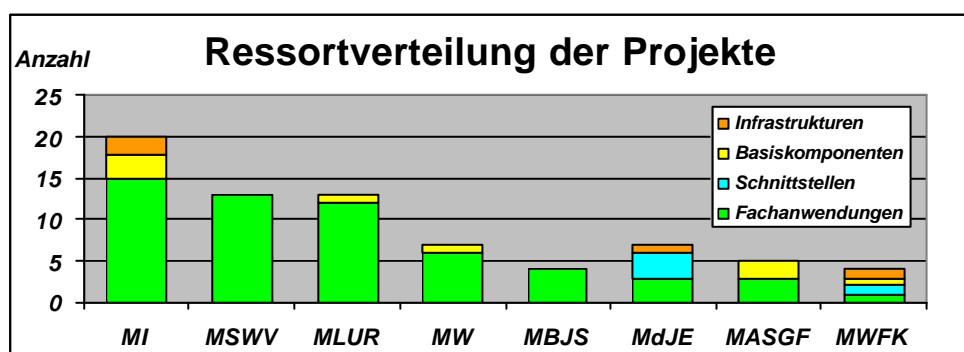


Abb. 38: Ressortverteilung der bewerteten Projekte

<sup>140</sup> SOLUM STAR -Einrichtung des elektronischen Grundbuches, Schnittstelle automatisiertes Grund buch/automatisiertes Liegenschaftsbuch, XML-Schnittstelle Polizei-Staatsanwaltschaft-Gericht u.a.

<sup>141</sup> ELREV – Elektronischer Rechtsverkehr (Pilotprojekt zur Erprobung der elektronischen Signatur), KASH – Einzugsverfahren im Rahmen der kameralen Buchhaltung, MESTA-Schreibwerk

<sup>142</sup> Eisantrag-Online, Bergbaubehördliches Informationssystem, Online-gestützte Materialprüfung, EFREporter –Monitoring- und Berichterstattungssystem zur Strukturförderung u.a.

<sup>143</sup> Forcierte Einrichtung der automatisierten Liegenschaftskarte (FALKE), AFIS-ALKIS-ATKIS-Projekt, Bodenrichtwertinformationssystem, ALBOnline, Internet-Landkartenservice, Geobroker u.a.

<sup>144</sup> Planungsinformationssystem (PLIS), Fachinformationssystem Alllasten (FIS-AL), Landwirtschafts- und Umweltinformationssystem (LUIS), Automatisierte Bodenordnung, Umweltdatenkatalog u.a.

entwicklung, Wohnen und Verkehr<sup>145</sup> sowie das Ministerium für Wirtschaft<sup>146</sup> sind gekennzeichnet durch das hohe Angebot an raumbezogenen Informationssystemen oder Infrastrukturmaßnahmen. Das Ministerium der Justiz zeichnet für verschiedene Register bzw. Datenbanken über natürliche und juristische Personen verantwortlich, die im Wesentlichen für den Dienstleistungstypus Informationsbereitstellung aufbereitet werden und in diesem Zusammenhang auch durch infrastrukturelle Maßnahmen begleitet werden.<sup>147</sup> Allgemeine Antragsverfahren sind vergleichsweise verteilt über alle Ressorts zu finden.

### 6.3.1.3 Projekte nach Zielgruppen

Die ausgewählten Dienstleistungen der Landesverwaltung richten sich an verschiedene Kundengruppen (Abbildung 39). Soweit hier eine Summierung der Projekte über alle Zielgruppen hinweg vorgenommen wird, ist zu beachten, dass zahlreiche Projekte sich mit Online-Dienstleistungen befassen, die regelmäßig an mehrere Zielgruppen (z.B. den Bürger und die Wirtschaft) zugleich gerichtet sind.<sup>148</sup>

Der Umstand, dass innere Verfahrensabläufe der Landesverwaltung offensichtlich im Vordergrund der eGovernment-Aktivitäten stehen, vermag nicht zu überraschen. Es entspricht einschlägigen Erkenntnissen, dass die kommunale Ebene insbesondere den Bürger mit ihren Angeboten erreicht, die Bundesebene im Wesentlichen die Wirtschaftsunternehmen. Die Landesverwaltungen hingegen haben bereits von der Aufgabenverteilung her ihr Hauptaugenmerk erfahrungsgemäß auf die Landesverwaltung selbst zu legen.<sup>149</sup>

Soweit hier die Beschäftigten ausdrücklich als Zielgruppe angesprochen sind, sind die Fallgestaltungen gemeint, in denen der einzelne Beschäftigte gegenüber dem Dienstherrn oder Arbeitgeber in seiner Eigenschaft als selbständige natürliche Person auftritt, also nicht im Auftrag handelt.<sup>150</sup>

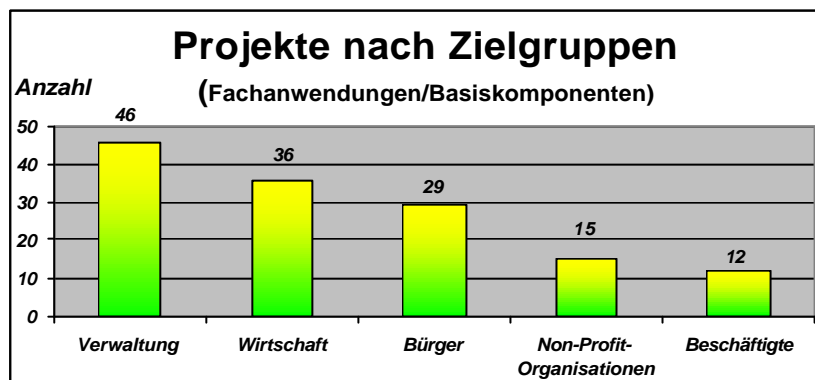


Abb. 39: Zielgruppenverteilung der bewerteten Projekte

Alle fünf definierten Kundengruppen werden in relativ hohem Ausmaß von den identifizierten Fachanwendungen angesprochen. Bei der Gestaltung der Online-Bereitstellung der Fachanwendungen ist daher die Berücksichtigung der vielfältigen Interessen eine wichtige Voraussetzung für die optimale Kundenorientierung. Der überwiegende Teil der Fachanwendungen muss dem Anspruch der Wirtschaft an Prozessintegration und weitgehender Automatisierung genügen. Auch an den Bürger richtet sich eine Vielzahl von Fachanwendungen, so dass dieser Kundengruppe in den nächsten Jahren ein breites Angebot wesentlicher Dienstleistungen bereit gestellt wird.

<sup>145</sup> Baustelleninformationssystem, Straßeninformationssystem für Bundes- und Landesstraßen u.a.

<sup>146</sup> Brandenburgische Geologie im Internet, digitaler Reiseführer, Geoinformationsbasierte Präsentation von Gewerbestandorten, Bergbaubehördliches Informationssystem

<sup>147</sup> SOLUM STAR – elektronisches Grundbuch, elektronisches Handelsregister, Schuldnerverzeichnis Online, u.a.

<sup>148</sup> Statistik-Online, Baugenehmigung-Online, Steuererklärung-Online, Melderegisterauskunft-Online, Liegenschaftskataster-Online, Kfz-Zulassung-Online u.a.

<sup>149</sup> Fraunhofer Gesellschaft (2003), S. 17

<sup>150</sup> Wählen in elektronischen Netzwerken, eLearning, elektronische Dienstreiseanträge und Reisekostenabrechnung, elektronische Urlaubsanträge u.a.

### 6.3.1.4 Projekte nach Umsetzungsstand

Die Initiierung von eGovernment-Projekten wurde in der Vergangenheit weder von der Verabschiedung einer eGovernment-Strategie noch eines Umsetzungsplanes abhängig gemacht. Die Erhebungen belegen, dass verschiedene Projekte bereits abgeschlossen sind oder sich in einer Planungs- bzw. Umsetzungsphase befinden (Abbildung 40). eGovernment hat in der Praxis bereits vor Jahren begonnen – sei es resultierend aus einer begründeten

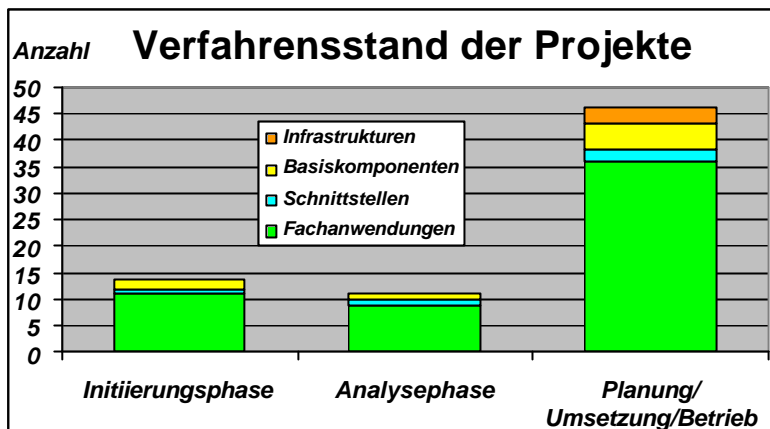


Abb. 40: Verfahrensstand der bewerteten Projekte

Erwartungshaltung, einen langfristigen Prozess der Konsolidierung einzuleiten, sei es aus einem äußeren, seitens der Kunden der öffentlichen Verwaltung aufgebauten Druck. Seit diesem Zeitpunkt wurde die eGovernment-Entwicklung kontinuierlich vorangetrieben, so dass einige der Fachanwendungen zumindest in Teilbereichen bereits online bzw. im Umsetzungsstatus sind.

Vorreiter dieser Entwicklung waren weniger juristisch vorgeprägte und verwaltungsintern ausgerichtete Ressorts, als vielmehr technisch und in hohem Maße auf Wirtschaftskontakte angelegte Geschäftsbereiche, wie sie sich in den Ministerien für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung oder für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr oder Teilen der Ministerien des Innern und für Wirtschaft finden.

### 6.3.2 Auswahl von Leitprojekten - Verfahren

Infrastrukturen und Basiskomponenten wurden resultierend aus der Beschlusslage der Landesregierung vom 10. Februar 2003 von Beginn an von einer Betrachtung des Leitcharakters ausgenommen. Sie sind damit in praxi „Leitprojekte sui generis“<sup>151</sup>, es sei denn, hierunter befinden sich sogenannte Insellösungen, deren Fortbestand einer einheitlichen informationstechnologischen Entwicklung innerhalb der Landesverwaltung entgegensteht.

Als ebenso selbstverständlich sah es eine Projektgruppe aus Vertretern des Justiz-, Finanz-, Innen- und Wirtschaftsministeriums, der Staatskanzlei und des Landesrechnungshofes an, dass in Betrieb befindliche eGovernment-Angebote keiner besonderen Beförderung mehr bedürfen und damit nicht in den Charakter eines Leitprojektes erwachsen.

Darüber hinaus liegen bei geplanten Vorhaben, die sich noch in einer sehr frühen Projektphase befinden, naturgemäß wenig Aussagen insbesondere zu den finanziellen Auswirkungen vor. Auch diese wurden daher von der Leitprojektauswahl noch ausgenommen. Bei der Fortschreibung des Aktionsplans sind diese Projekte vertieft zu prüfen. Alle diese Projekte wurden einer verkürzten Erhebung zugeführt. Die Abbildung 41 gibt eine Übersicht zum Verfahren.

Für die verbleibenden potenziellen Leitprojekte bedurfte es einer weitergehenden Prüfung, ob ihnen eine hohe Wirtschaftlichkeit sowie der angestrebte Nutzen zukommt. Nur dann konnte ihnen Leitprojektcharakter zugesprochen werden. Der Schwerpunkt der Prüfung sollte nach Auffassung der genannten Arbeitsgruppe auf den Effekten in Bezug auf die Haushaltskonsolidierung liegen. Gleichwohl wurde nicht verkannt, dass das Land sich losgelöst von der Frage der Haushaltskonsolidierung nicht aus der Verantwortung ziehen könne, Rechtsvorgaben oder länderübergreifende Beschlüsse umzusetzen.

<sup>151</sup> Projekte, die einer Auswahl und systematischen Einordnung in Gruppen mit und ohne Leitprojektcharakter nicht mehr zugänglich sind; Leitprojekte eigener Art

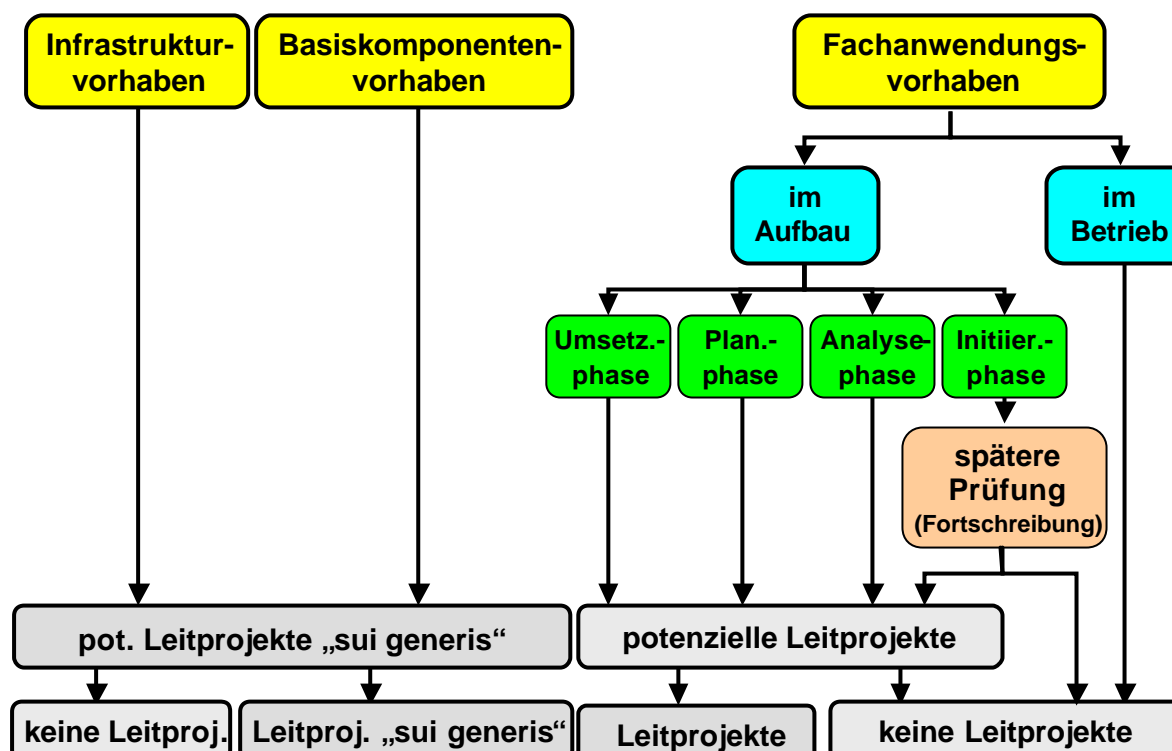


Abb. 41: Vorausscheidung von Leitprojekten des eGovernment-Prozesses

Ebenso wurde erkannt, dass insbesondere Dienstleistungen, die an den Bürger als Zielgruppe gerichtet sind, angesichts der nicht flächendeckend und alle Bevölkerungsteile umfassenden digitalen Versorgung nur parallel zu bestehenden analogen Angeboten entwickelt werden können. Dies führt naturgemäß und zumindest befristet zu Mehrbelastungen für die öffentlichen Haushalte. Im Wissen darum wurde die Empfehlung ausgesprochen, diese Umstände in geeigneter Weise zu berücksichtigen. Die Schritte vom potenziellen Leitprojekt hin zum Leitprojekt oder sonstigen Projekt ohne Leitprojektcharakter sind in Abbildung 42 wiedergegeben.

Der Landesausschuss für eGovernment und IT hatte die Vorgaben der Landesregierung auf Basis einer Vorlage der genannten Arbeitsgruppe aus dem Kreis der eGovernment-Beauftragten mit Beschluss vom 23. Februar 2004 weiter konkretisiert und dabei die Notwendigkeit unterstrichen, die Bedeutung der Fachanwendungen insbesondere für die Wirtschaft sowie für die Kommunen und das Zusammenwirken mit dem Land Berlin darzustellen sowie der Wirtschaftlichkeit i.S.e. besonderen finanziellen Entlastung in den Ressorts und der politischen und gesellschaftlichen Dringlichkeit ein besonderes Augenmerk zu widmen. Mit Beschluss des Landesausschuss vom 26. Mai 2004 wurde dies bestätigt.

Soweit einzelne Dienstleistungstypen innerhalb der Fachanwendungen für sich naturgemäß defizitär sind, hat der Landesausschuss hervorgehoben, dass auch diese mit hoher Priorität verfolgt werden können, wenn sie durch eine Minimierung dieser Defizite gekennzeichnet sind. Dem sollen durch andere Projekte jedoch deutliche finanzielle Entlastungen gegenüberstehen.

Der Ausschuss für Verwaltungsoptimierung hat am 30. April 2004 die dringende Notwendigkeit unterstrichen, Aussagen zum finanziellen Volumen und zur zeitlichen Realisierungsplanung des eGovernment-Prozesses zu treffen und hat damit sämtliche Projektverantwortlichen in die Pflicht genommen, entsprechende Daten zu erheben bzw. zu ermitteln.

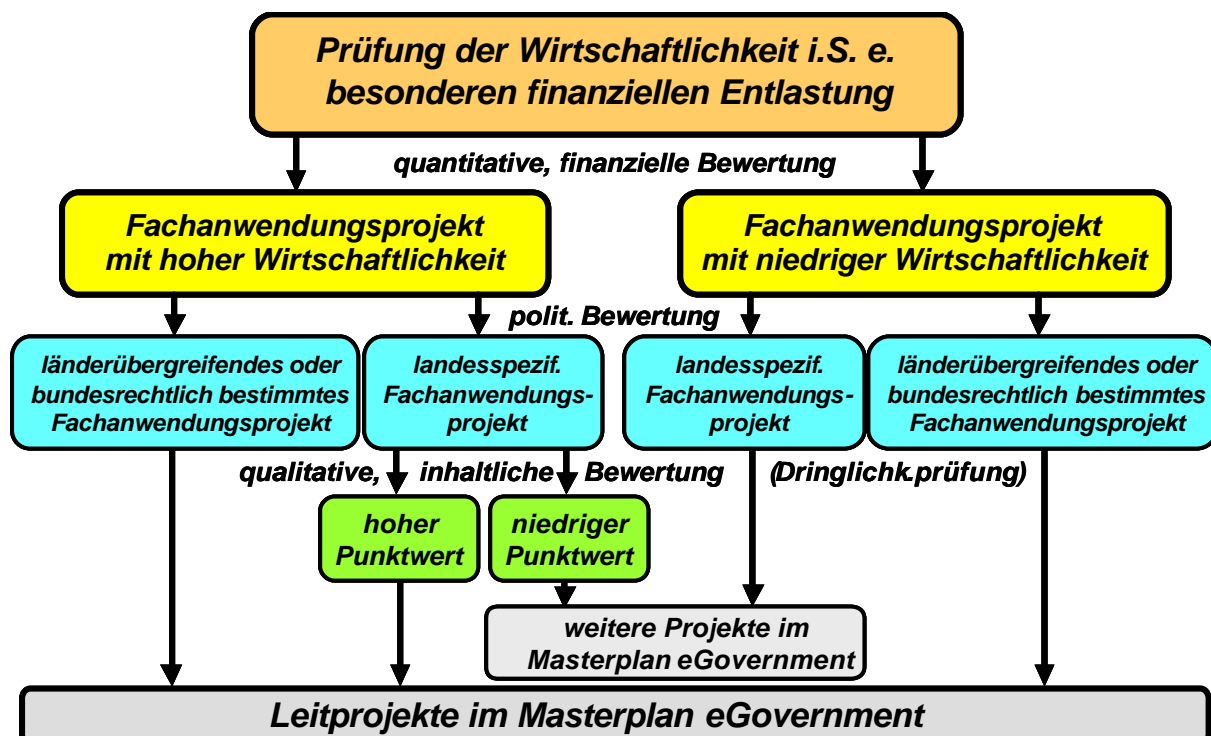


Abb.42: Endausscheidung von Leitprojekten des eGovernment-Prozesses (Selektion nach hoher politischer Dringlichkeit)

Bei der Festlegung von Prioritäten wird insbesondere die Bemessung eines qualitativen und quantitativen Nutzens als Maßstab angestrebt. Der qualitative Nutzen leitet sich ab aus einer vorgeschlagenen standardisierten Nutzwertanalyse, der sich alle Projekte zu unterziehen haben. Der quantitative Nutzen leitet sich ab aus Entlastungseffekten für den Landeshaushalt. In diesem Zusammenhang waren die Ressorts aufgefordert, Antworten zu den in Abbildung 43 aufgezeigten Fragenkomplexen für die einzelnen Projekte zu formulieren.<sup>152</sup>

<sup>152</sup> Kundenorientierung:

Im Zentrum von eGovernment stehen die Kunden – Bürger, Wirtschaft, Verbände, die Ansprüche und Informationsbedürfnisse haben, die Transaktionen machen möchten, die sich orientieren und kommunizieren wollen. Die Verwaltung muss sich diesen Ansprüchen stellen und um ihnen gerecht zu werden, alle onlinefähigen Dienstleistungen anbieten. Die Auswahl geeigneter Verfahren wird am Kundenbedarf orientiert. Hierbei treten behördeninterne Ziele in den Hintergrund. Auch neue Dienstleistungen können identifiziert werden, die bislang nicht angeboten wurden, aber mit entsprechender IT-Unterstützung möglich werden könnten. Dabei ist die zentrale Frage dieses Ziels: „Welche Dienstleistungen wünscht sich der Kunde online?“

Rationalisierung:

Durch Vereinfachung von Verwaltungsprozessen wird der Arbeitsablauf beschleunigt, die Verwaltung insgesamt entlastet. Rationalisierung zielt bei der Einführung von Online-Dienstleistungen auf Arbeitersparnis und ggf. auf eine Entlastung der erforderlichen personellen Ressourcen. Durch die Vereinfachung und Beschleunigung in der Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen tritt auch ein Nutzen im Kundensinne ein. Hier lautet die zentrale Frage: „Welche Dienstleistung kann durch eine Online-Bereitstellung effizienter erbracht werden.“

Imagegewinn:

Transparenz und Effektivität von intelligenten eGovernment-Lösungen in der Bereitstellung onlinefähiger Verwaltungsdienstleistungen tragen entscheidend mit dazu bei, das Image der Verwaltung zu verbessern. Dienstleistungen der Verwaltung werden mit Maßstäben gemessen, die der Bürger auch an andere Services anlegt. Die Zufriedenheit der Bürger und der Wirtschaft mit den staatlichen Behörden hängt zunehmend auch davon ab, ob die Verwaltung diesem Vergleich stand hält. Als Leitfrage ergibt sich daraus: „Welche Online-Dienstleistungen können das Image der Behörde nachhaltig verbessern?“

Public-Private-Partnership:

Die traditionelle Arbeitsteilung zwischen Staat und Wirtschaft verändert sich zunehmend. Während früher der Staat und die sogenannte Internet-Gemeinde aus Wissenschaftlern und uneigennütigen Nutzern für die Entwicklung der Infrastruktur, z.B. des Internets, verantwortlich zeichneten, wurde für die Weiterentwicklung des Internet sowie der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine Gewichtsverschiebung eingeleitet. Die modernen Kommunikationsstrukturen sind zu einem erheblichen Teil, wenn auch mit finanzieller Unterstützung des Staates, durch private Unternehmen weiterentwickelt worden. Bei der Nutzung dieser Infrastruktur setzt der Staat deshalb konsequent auf das Modell von Partnerschaften zwischen privaten Unternehmen und öffentlicher Hand. Insgesamt steht hier die Frage im Mittelpunkt, welche Online-Dienstleistungen im Sinne einer Zusammenarbeit mit Partnern beispielsweise aus der Wirtschaft umgesetzt werden sollen und können. (Ministerium des Innern des Landes Sachsen-Anhalt (2003), S. 10 ff)



Darüber hinaus ist der Aufwand für die Umsetzung von Projekten zu erfassen. Der Aufwand kann differenziert werden nach organisatorischem, personellem, technischem, rechtlichem und finanziellem Aufwand.

Dabei ist zu betonen, dass eine erfolgreiche Umsetzung der eGovernment-Strategie insgesamt nicht allein oder überwiegend von den quantitativen Merkmalen eines einzelnen Projektes abhängig gemacht werden kann. Die Haushaltskonsolidierung ist aktuell von

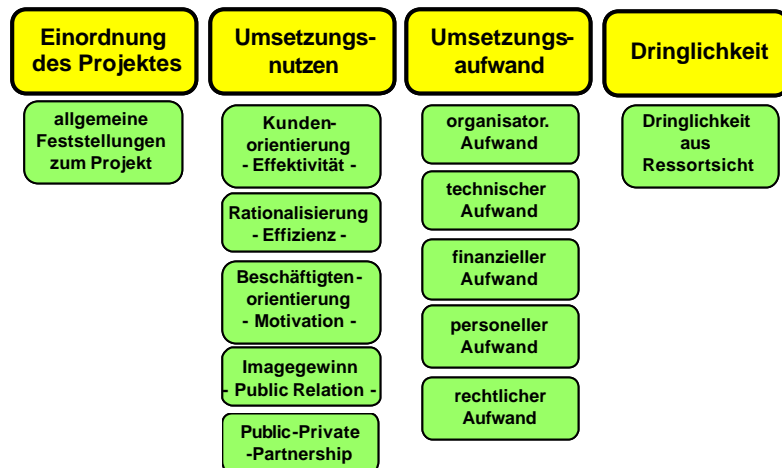


Abb. 43: Bewertungskriterien für eGovernment-Projekte

hervorgehobener Bedeutung; das Kabinett hat sich mit dem Beschluss vom Februar 2003 gleichwohl aber bereits dazu bekannt, eGovernment umzusetzen, so dass jetzt die sachgerechte Abwägung der Interessen im Vordergrund stehen muss, die sowohl inhaltliche als auch technische und finanzielle Aspekte in ein Gleichgewicht bringt. Die Ressorts haben auch betont, dass dem eGovernment sämtliche Unterstützung versagt werden wird, wenn die dabei benannten Entlastungspotenziale nicht genutzt werden, um perspektivisch mögliche Arbeitsverdichtungen abzufedern, sondern diese den Ressorts zusätzlich zu den bisherigen Einsparquoten bis zum Jahr 2007 auferlegt werden.

Diesem Abwägungsprozess wurde mit modifizierten Prüfkatalogen für eGovernment-Projekte in Abhängigkeit vom jeweiligen Dienstleistungstypus Rechnung getragen. Je nach Dienstleistungstyp und Projektfortschritt hatten die Projektverantwortlichen Prüfbögen unterschiedlichen Umfangs auszufüllen, die als Materialien III (Muster) diesem Aktionsplan beigelegt sind. Aus den Rückläufen darauf konnten als Entscheidungsgrundlage

- qualitative Ergebnisse im Stile einer Nutzwertanalyse (Prozentpunkte) sowie
- quantitative Ergebnisse (Finanzdaten)

für jedes einzelne Projekte abgeleitet werden. Bei den qualitativen Ergebnissen handelt es sich um eine prozentuale Messgröße, die den Anteil der erreichten, den qualitativen Nutzen widerspiegelnden Punkte an den maximal möglichen Punkten wiedergibt. Diese prozentuale Bestimmung des Nutzens eröffnet die Möglichkeit, einen dienstleistungstypübergreifenden Vergleich durchzuführen. Je nach Dienstleistungstyp und Verfahrensstand waren zwischen 24 und 34 Fragen mit jeweils maximal zehn erreichbaren Punkten zu beantworten. Die quantitativen Ergebnisse umfassen einen Entwicklungs- sowie einen Betriebssaldo für die ersten fünf Jahre, wobei das Hauptaugenmerk angesichts der angestrebten Nachhaltigkeit des eGovernment-Prozesses auf dem Betriebssaldo liegt.

Hinsichtlich des qualitativen Nutzens wurde die Festlegung getroffen, dass zumindest 50% der erreichbaren Punkte von einem Projekt erzielt werden müssen, um ihm einen hohen Nutzen beizumessen. Zwischen 25% und 50% der erreichten Punkte wird für ein Projekt ein mittlerer Nutzen angenommen, unterhalb dieser Grenze ein nur geringer Nutzen.

Im Ergebnis entstehen losgelöst vom Dienstleistungstyp vier Gruppen im Aufbau befindlicher Fachanwendungen, die sämtlich im Aktionsplan abgebildet und wie folgt dargestellt werden können (Tabelle 15).



Projektgruppenmerkmale		haushaltsentlastend	haushaltsneutral oder haushaltsbelastend
		Betriebssaldo > 0 Euro	Betriebssaldo # 0 Euro
hoher Nutzen/ Dringlichkeit	\$ 50%	Gruppe 1	Gruppe 2
mittlerer o. geringer Nutzen/Dringlichkeit	< 50% oder < 25%	Gruppe 3	Gruppe 4 (oder im Betrieb)

Tab. 15: Projektgruppenbildung zur Bewertung für eGovernment-Projekte

### 6.3.3 Auswahl von Leitprojekten - Ergebnisse

Hieran knüpft eine weitere vom Landesausschuss geforderte Betrachtung an. Danach soll der generelle Nutzen insbesondere durch die politisch-gesellschaftliche Dringlichkeit aufgezeigt werden. Diese kommt in einzelnen der in Abbildung 41 aufgezeigten Fragenkomplexe - speziell in Teilen des Umsetzungsnutzens und der Umsetzungsdringlichkeit - besonders zum Ausdruck. Die betreffenden Fragen wurden selektiert und gesondert ausgewertet.<sup>153</sup> Die Bildung von Grenzwerten für die politisch-gesellschaftliche Dringlichkeit erfolgte entsprechend der Abgrenzung in einen hohen, mittleren und geringen Nutzen. Danach ergibt sich das untenstehende Bild (Tabellen 16 bis 19).

Im Ergebnis liegen für jedes Projekt Finanz- und Dringlichkeitsparameter vor, die eine Zuordnung zu den jeweiligen Gruppen ermöglichen. In den Tabellen 16 und 17 werden zunächst die Gruppen 1 und 3 aufgezeigt. Beide enthalten solche Projekte, die eine nachhaltige Haushaltsentlastung versprechen. Da diesem Aspekt besondere Bedeutung zukommt, erhalten die Projekte den Status eines Leitprojektes und sind grün gekennzeichnet.

Fachanwendungen - Gruppe 1	Betriebs-saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwickl.-saldo
zentrale elektronische Beschaffung	-15.650.000	66,43	1.500.000
Elektronisches Antrags -/Ablaufverfahren Liegenschaftskataster	-15.216.000	55,38	20.000
Bodenrichtwertinformationssystem	-885.000	52,31	30.000
DAS - Fördermittelvergabe für Städtebau	-435.229	56,43	651.318
eVergabe im Straßenwesen	-154.000	61,67	111.000
VEMAGS	-50.000	77,50	-235.000
Brandenburgische Straßeninformationsbank (BBSIB); Projekt: INFOSYS	-10.000	57,27	80.000

Tab. 16: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Fachanwendungen der Gruppe 1

<sup>153</sup> zwingende Fragen:

- Welche Priorität genießt das Projekt innerhalb des Ressorts?
- Welche Relevanz hat das Projekt für die Osteuropabeziehungen Brandenburgs, insbesondere auf die Kooperation mit Polen?
- Erwarten die Kunden diese Dienstleistung online, gibt es entsprechende Kundenwünsche?
- In welchem Umfang wird die Informationsbereitstellung für Entscheidungsträger und das Controlling verbessert ?
- Ist der Lösungsansatz auf andere Bundesländer übertragbar (Exportfähigkeit)?
- Ist ein Imagegewinn der Behörde durch den oben angegebenen Kundenmehrnutzen zu erwarten?
- Befindet sich die Dienstleistung in der öffentlichen Diskussion?
- Eignet sich die Dienstleistung für Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit im Zuge des Online-Angebotes?
- In welchem Maße kann das Online-Angebot das Land als Wirtschaftsstandort stärken?
- Ist die Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen bei dieser Dienstleistung rechtlich möglich?
- Kann durch die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ein Imagegewinn erzielt werden?
- Ist das Vorhaben durch Parlaments- oder Kabinettsbeschluss mit Priorität belegt?
- Ist das angestrebte Verfahren durch Bundes- oder Europarecht oder Länderübereinkünfte vorgegeben und zu realisieren?

optionale Fragen:

- Soweit die Dienstleistung bereits in analoger Form erbracht wurde/wird - wie viele Kunden innerhalb der Zielgruppe nutzen bzw. nutzten diese in der analogen Form?
- Soweit die Dienstleistung bereits in analoger Form erbracht wurde/wird - wie oft geschieht/geschah dieses innerhalb der Zielgruppe pro Monat?
- Soweit die Dienstleistung bereits in analoger Form erbracht wurde/wird - wieviele Kunden würden ein entsprechendes Online-Angebot nutzen?

Fachanwendungen - Gruppe 3	Betriebs- saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwickl- saldo
Schulverwaltung online Brandenburg	-3.700.000	49,09	300.000
Planfeststellungsmanagement für öffentliche Verkehrswege	-2.580.000	43,33	272.000
FIS-AL Fachinformationssystem Altlasten	-1.070.150	43,85	67.900

Tab. 17: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Fachanwendungen der Gruppe 3

Projekte der Gruppe 2 sollen wegen der hohen Dringlichkeit als Leitprojekte ausgewiesen werden. Solange eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung noch aussteht, können sie diesen Status jedoch nicht erreichen. Zielsetzung ist es, unabhängig von der Frage der Dringlichkeit Transparenz darüber zu schaffen, welche dauerhaften finanziellen Auswirkungen das dringliche Betreiben eines Projektes für das Land nach sich zieht. Soweit in der nachfolgenden Tabelle sowohl hinsichtlich des Entwicklungs- als auch des Betriebsaldos der Wert „keine Angabe (k.A.)“ ausgewiesen ist, liegen keinerlei Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen vor. In diesen Fällen wurde von einer Einbeziehung in den Kreis der Leitprojekte abgesehen. Die Fortentwicklung von Projekten und die daraus abzuleitenden Erkenntnisse über die Wirtschaftlichkeit eines Projektes können bei Fortschreibungen des Aktionsplans zu weiteren Leitprojekten führen. Soweit zumindest der Entwicklungssaldo benannt wurde, sind diese zunächst als Leitprojekte charakterisiert worden. Eine abschließende Entscheidung muss an weitere Angaben zum Betriebsaldo durch die Geschäftsbereiche geknüpft werden.

Fachanwendungen - Gruppe 2	Betriebs- saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwickl- saldo
Offizielles Webportal <a href="http://www.reiseland-brandenburg.de/Eventdatenbank">www.reiseland-brandenburg.de/Eventdatenbank</a>	k.A.	84,62	k.A.
Brandenburg-Navigator (digitaler Reiseführer)	k.A.	79,23	k.A.
Wählen in elektronischen Netzwerken (W.I.E.N.)	k.A.	73,33	k.A.
Smartlearning - bedarfsgerechte, webbasierte Fortbildung	k.A.	65,83	k.A.
Landwirtschafts- und Umweltinformationssystem (LUIS)	k.A.	59,23	k.A.
Zentrales elektronisches Schuldnerverzeichnis	k.A.	56,00	k.A.
Baugenehmigungsverfahren Online	0	52,00	k.A.
OREBIL – Erhebung und Auswertung kommunaler Abfallbilanzen	12.000	60,00	5.000
Wirtschaftsdatenbank mit Integration des Abrufs gerichtsamtllicher Registerdaten	38.500	50,77	-54.228
Finanzkontrolle Online (FinkOn)	80.000	63,33	295.000
Agrarantrag online	160.000	70,71	735.900
Internetwache	251.690	62,31	712.560
ReSyMeSa – Online-Informationssystem zu notifizierten Stellen	261.750	50,77	98.216
PLIS - Planungsinformationssystem	300.000	66,92	20.000
GIS-Zentrale des Geschäftsbereiches (Aufbau/Betrieb)	580.000	77,27	130.000
Melddaten-Online	690.000	56,43	700.000
Virtuelle Akademie Brandenburg	1.004.673	95,00	851.797

Tab. 18: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Fachanwendungen der Gruppe 2

Die weiteren Projekte werden nachfolgend als Gruppe 4 abgebildet. Eine Gruppierung der Projekte nach Zusammenführung der finanziellen und dringlichkeitsspezifischen Aspekte mit weiterführenden Hinweisen ist aus den Materialien I.c ersichtlich.

Fachanwendungen - Gruppe 4	Betriebs- saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwickl.- saldo
SolumSTAR-Online-Auskunft	k.A.	48,46	k.A.
EE Online - Emissionserklärung online	k.A.	48,18	k.A.
Genehmigungsverfahren für Güterverkehr online	k.A.	42,14	13.000
Schwerbehinderten-Feststellungsverfahren online	k.A.	36,00	k.A.
ALB online	k.A.	35,00	k.A.
StVO-Info-Datei	k.A.	34,62	k.A.
Bereitstellung von Informations- und Verfahrenshilfen der obersten Verkehrsbehörden	k.A.	30,77	k.A.
Inspektionsberichte online	k.A.	30,00	k.A.
eAntrag_Anzeige im Arbeitsschutz	k.A.	26,00	k.A.
Leistungskatalog über Einrichtungen der Altenhilfe und für Menschen mit Behinderungen	k.A.	26,00	k.A.
ASYS – Abfallüberwachungssystem	k.A.	25,38	40.000
MESTA-Schreibwerk (FAME)	k.A.	24,00	k.A.
Geoinformationsbasierte Präsentation von Gewerbestandorten	k.A.	23,64	k.A.
Führungsinformationssystem	k.A.	16,00	k.A.
eVoting - elektronische Wahl des Hauptpersonalrates der Lehrer	k.A.	10,83	k.A.
landesweites Informations- und Registrierungssystem Land Brandenburg	k.A.	0,00	k.A.
AUREG Automatisiertes Register (elektronisches Handelsregister)	k.A.	0,00	500.000
ARGEBau Informationssystem der Bauministerkonferenz (in Betrieb)	-157.500	54,29	14.730
Brandenburgische Straßeninformationssystem (BBSIB); Projekt: Kernsystem (in Betrieb)	-100.000	46,15	80.000
Baustelleninformationssystem (in Betrieb)	-5.000	37,69	k.A.
Brandenburgische Straßeninformationssystem (BBSIB); Projekt: Netzknotenkarte (in Betrieb)	-1.500	37,69	k.A.
Kommunalportal der Kommunalabteilung im MI	7.000	26,92	38.000
eFindhilfsmittel/elektronische Erfassung der Akten	10.400	24,00	70.000
VETINFO Informations-/Berichtssystem des Veterinärwesens/Lebensmittelüberwachung	90.000	25,00	170.000
Liegenschaftskataster-Online	140.000	41,43	151.000
Informations- und Kommunikationssystem der Verfassungsschutzbehörde	175.000	38,46	k.A.
www-Bürgerinformationssystem Oberflächennahe Geothermie	325.000	48,46	220.000
Automatisierte Bodenordnung	375.000	40,83	1.500.000
Geobroker - Internetshop der LGB	530.000	45,00	97.000
Statistik-Online	570.000	23,33	k.A.
Brandenburgischer Bildungsserver	595.000	23,33	20.000

Tab. 19: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Fachanwendungen der Gruppe 4

### 6.3.4 Schnittstellen

Über die vorstehend behandelten Infrastrukturen, Basiskomponenten und Fachanwendungen hinaus hat die Erhebung in den Ressorts und der Staatskanzlei Projekte herauskristallisiert, die in enger Beziehung zu Fachanwendungen stehen und den Austausch von Daten ermöglichen. Dies betrifft zahlreiche Schnittstellenfunktionalitäten. Sie müssen wie die Fachanwendungen zwar dauerhaft zur Verfügung stehen, sind selbst jedoch nicht unmittelbarer, sondern mittelbarer Gegenstand einer Nutzung. Dabei handelt es sich um:

- die Schnittstelle zwischen dem automatisierten Grundbuch und dem automatisierten Liegenschaftskataster,
- die Schnittstelle zum Insolvenzportal,
- die Schnittstelle zwischen Polizei, Staatsanwaltschaft und Gerichten sowie
- die Schnittstelle zur elektronischen Archivierung.

Die Kernaussagen zu diesen Projekten sind in den Materialien I.d als Datenblätter zusammengestellt. Die Umsetzungsplanung ergibt sich aus Tabelle 20.

Umsetzungsplanung Schnittstellen																				
Projektname	Verfahrensstand	Voraussetzung für ...	federführendes Ressort	2002	2003	2004			2005			2006			2007			2008		
						I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal	IV. Quartal	I. Quartal	II. Quartal	III. Quartal
XML-Schnittstelle Polizei-Staatsanwaltschaft-Gericht (MESTA-MEGA)	I	den automatisierten Austausch zwischen den Beteiligten	MdJE			keine Angaben														
MEGA-Schnittstelle zum Insolvenzportal	III		MdJE																	
Schnittstelle automat. Grundbuch - automat. Liegenschaftsbuch	III	den automatisierten Datenaustausch zwischen Grundbuch und Liegenschaftskataster	MdJE																	
elektronische Archivierungsschnittstelle	II	alle Projekte, die elektronische Akten erzeugen	MWFK																	

Tab. 20: Umsetzungsplanung der Schnittstellen

Über die Umsetzungsplanung hinaus liegen für einzelne der gemeldeten Schnittstellen Finanzdaten in unterschiedlicher Qualität vor.<sup>154</sup> Diese Qualitätsunterschiede werden gegenwärtig aber nicht als einer Gesamtdarstellung abträglich betrachtet. Zielsetzung des Aktionsplans ist es, das grundsätzliche Potenzial von eGovernment aufzuzeigen. Hierfür bedarf es einer Nennung der Größenordnungen, mit denen der Landeshaushalt sowohl in Bezug auf entstehende Ausgaben als auch Einnahmen in Zukunft zu operieren hat. Genau dies kann mit den erhobenen Zahlen geleistet werden. Konkretisierungen werden mit den Fortschreibungen des Aktionsplans erfolgen. Die abschließende, verbindliche Meldung eines Finanzbedarfs bleibt den jeweils projektverantwortlichen Ressorts und der Staatskanzlei in den Haushaltsverhandlungen vorbehalten. Die Einzelergebnisse können den Materialien II.d entnommen werden. Zur nachstehenden Zusammenfassung der Tabelle 21 bedarf es weitergehender Erläuterungen.

Einsparungen		Kosten		Salden		Finanzierung		
Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwickl. (im HH-Plan)	Betrieb (im HH-Plan)	Mehreinnahmen/ Minderausgaben
0	0	65.000	1.162.200	65.000	1.162.200	1.080.000	0	0

Tab. 21: Summarische Finanzdaten der Schnittstellen

Soweit die Tabelle auf den Betrieb und damit die Aufrechterhaltung von Infrastrukturen abstellt, handelt es sich um Angaben bezogen auf den Zeitraum 2004 bis 2008, nicht um Werte für ein einzelnes Haushaltsjahr. Die bisherige Auswertung der Prüfbögen für die einzelnen eGovernment-Projekte hat sich konzentriert auf die Berechnung der Salden, da im Vordergrund das nachhaltig wirksame Entlastungspotenzial von eGovernment stehen sollte. In den hier ausgewiesenen Einsparungen wie auch den Kosten sind im Gegensatz zu den angegebenen Salden nicht sämtliche Sachkosten und -einsparungen eingeflossen, so dass aus ihnen der Saldo nicht unmittelbar abgeleitet werden kann. Die einzelnen Prüfbögen geben diese Werte gleichwohl wieder. Projektspezifische Aussagen gibt Tabelle 22 wieder.

<sup>154</sup> zu beachten ist insbesondere, dass

- teilweise volkswirtschaftliche Effekte bezogen auf das Land Brandenburg angegeben wurden,
- die finanziellen Entlastungen der Kommunen bei Projekten mit kommunalem Bezug zwar qualifiziert, aber noch nicht quantifiziert werden konnten,
- in der Initiierungsphase befindliche Projekte naturgemäß noch nicht mit belastbaren Finanzdaten hinterlegt werden können,
- die Ergebnisse in der Mehrzahl der Fälle nicht aus belastbaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen abgeleitet wurden, sondern sachverständigen Schätzungen entsprechen und
- Entlastungen auch aus einem geringeren Personalbedarf resultieren, der erst mittel- oder langfristig realisiert werden kann
- Entlastungen bereits mit den Auflagen zum Personalabbau verrechnet sind und allein der Arbeitsverdichtung entgegenwirken,
- Entlastungseffekte erst dann entstehen, wenn auch die erforderlichen Entwicklungskosten bereitgestellt werden.

Schnittstellen	Betriebs- saldo	%-Punkte Dringlichkeit	Entwicklungs- saldo
MEGA-Schnittstelle zum Insolvenzportal	k.A.	56,67	k.A.
XML-Schnittstelle Polizei-Staatsanwaltschaft-Gericht (MESTA-MEGA)	k.A.	50,00	k.A.
Schnittstelle automat. Grundbuch – automat. Liegenschaftsbuch	k.A.	35,83	65.000
elektronische Archivierungsschnittstelle	1.162.200	41,67	k.A.

Tab. 22: Finanz- und Dringlichkeitsparameter der Schnittstellen



Dienstleistungen flächendeckend online anbieten zu müssen. Damit werden neue Kommunikations- und Vertriebsformen zu den Bürgern, der Wirtschaft und zwischen der Verwaltung eingesetzt sowie eine stärkere Kundenorientierung etabliert. Es ist ein schneller Start vieler sorgfältig ausgewählter Projekte notwendig. Für eine effiziente Umsetzung ist zugleich die Ausnutzung von Synergiepotenzialen notwendig. Die Erfahrungen aus den durchgeführten und laufenden Projekten müssen zeitnah gesammelt und in die kommenden Projekte transferiert werden.

Zur Begrenzung der Aufwände soll der gezielte Einsatz zentraler Basiskomponenten erfolgen. Die Umsetzung von eGovernment orientiert sich primär an der schnellen Realisierung eines hohen Kundennutzens. Dabei wird eine jeweils an den Kundengruppen ausgerichtete Strategie verfolgt.

Für die Kundengruppe der **Bürger**, an die sich eine Vielzahl der eGovernment-fähigen Fachverfahren richtet, sollte aufgrund des notwendigen Einsatzes der qualifizierten Signatur bei zahlreichen der Transaktions- und Interaktionsschritte eine stufenweise Online-Bereitstellung erfolgen. Insbesondere die bedürfnisorientierte Darstellung von Dienstleistungen über Dienstleistungsschlagworte oder im Sinne von Lebenslagenkonzepten und die Integration in ein Dienstleistungs-Portal ist bei der Umsetzung zu berücksichtigen.

Auch aus Sicht der **Verwaltung** können in dieser Phase bereits wichtige Erfahrungen für die spätere Einführung von Transaktionsmöglichkeiten (z.B. Ausfüllhilfen für Formulare, Formulargestaltung) gesammelt werden. Des Weiteren kann schnell ein großes Kundenpotenzial erreicht und damit ein hoher Kundennutzen erzielt werden, da keine Zugangsbarrieren in Form des Einsatzes der qualifizierten Signatur in der Internetnutzung dieser Dienstleistungen aufgebaut werden. Bei der Betrachtung der heutigen Entwicklung des Signaturmarktes sollte erst in den kommenden Jahren die Transaktionsorientierung für die an die Bürger gerichteten Fachverfahren angestrebt werden, da davon auszugehen ist, dass die Verbreitung zu diesem späteren Zeitpunkt deutlich fortgeschritten ist und der Kundenzugang und damit auch der angestrebte Kundennutzen erzielt werden kann.

Für die Kundengruppe **Wirtschaft**, an die sich weitere Fachanwendungen richten, sollte der in Kapitel 4.1 abgebildete Bedarf transaktionsorientierter Dienstleistungen vorrangig betrieben werden. Die häufig hohe Transaktionsrate bei der Kundengruppe Wirtschaft weist ein großes Nutzenpotenzial auf, das sich jedoch nur ausschöpfen lässt, wenn alle Stufen der Online-Bereitstellung realisiert sind. Die ausgewählten Fachverfahren sollten daher – anders als bei den Bürgerverfahren – bereits sehr schnell online bereitgestellt werden, da nur bei Realisierung der Möglichkeiten der Transaktion ein vollständiges Nutzenpotenzial für den Kunden Wirtschaft entsteht.

### 6.3.6 Finanzplanung

Für die vertieft ausgewerteten 59 Fachanwendungen, sieben Basiskomponenten zzgl. Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter, drei Infrastrukturmaßnahmen und vier Schnittstellen liegen in insgesamt 45 Fällen Finanzdaten in unterschiedlicher Qualität vor.<sup>155</sup> Diese Qualitätsunterschiede werden gegenwärtig aber nicht als einer Gesamtdarstellung abträglich betrachtet. Zielsetzung des Aktionsplans ist es, dass grundsätzliche Potenzial von eGovernment aufzuzeigen. Hierfür bedarf es einer Nennung der Größenordnungen mit denen der Landeshaushalt sowohl in Bezug auf entstehende Ausgaben als auch Einnahmen in Zukunft zu operieren hat. Genau dies kann mit den erhobenen Zahlen geleistet werden. Die verbindliche Meldung eines Finanzbedarfs bleibt den jeweils projektverantwortlichen Ressorts und der Staatskanzlei in den Haushaltsverhandlungen vorbehalten. Die Einzelergebnisse für die

---

<sup>155</sup> zu beachten ist insbesondere, dass

- teilweise volkswirtschaftliche Effekte bezogen auf das Land Brandenburg angegeben wurden,
- die finanziellen Entlastungen der Kommunen bei Projekten mit kommunalem Bezug zwar qualifiziert, aber noch nicht quantifiziert werden konnten,
- in der Initiierungsphase befindliche Projekte naturgemäß noch nicht mit belastbaren Finanzdaten hinterlegt werden können,
- die Ergebnisse in der Mehrzahl der Fälle nicht aus belastbaren Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen abgeleitet wurden, sondern sachverständigen Schätzungen entsprechen und
- Entlastungen auch aus einem geringeren Personalbedarf resultieren, der erst mittel- oder langfristig realisiert werden kann.
- Entlastungen bereits mit den Auflagen zum Personalabbau verrechnet sind und allein der Arbeitsverdichtung entgegenwirken,
- Entlastungseffekte erst dann entstehen, wenn auch die erforderlichen Entwicklungskosten bereitgestellt werden.

Fachanwendungen können den Materialien II.c entnommen werden. Zur nachstehenden Zusammenfassung in Tabelle 24 bedarf es weitergehender Erläuterungen.

Einsparungen		Kosten		Salden		Finanzierung		
Entwick- lung	Betrieb 2004 – 2008	Entwick- lung	Betrieb 2004 - 2008	Entwicklung	Betrieb 2004 - 2008	Entwickl. (im HH-Plan)	Betrieb (im HH-Plan)	Mehreinnahmen/ Minderausgaben
391.600	55.513.149	9.781.793	21.509.783	9.390.193	-34.003.366	4.092.159	2.485.596	33.813.000

Tab. 24: Summarische Finanzdaten der Fachanwendungen

Soweit Tabelle 24 auf den Betrieb einer Online-Dienstleistung abstellt, handelt es sich um Angaben bezogen auf den Zeitraum 2004 bis 2008, nicht um Werte für ein einzelnes Haushaltsjahr. Die bisherige Auswertung der Prüfbögen für die einzelnen eGovernment-Projekte hat sich konzentriert auf die Berechnung der Salden, da im Vordergrund das nachhaltig wirksame Entlastungspotenzial von eGovernment stehen sollte. Zentrale Aussagen bezogen auf die Auswirkungen für den Landeshaushalt lassen sich bereits auf dieser Grundlage (30 von 57 Fachanwendungen) ableiten:

- Die Entwicklung von Online-Dienstleistungen ist zunächst kostenintensiv und durch die bisherigen Haushaltsansätze nicht abgesichert.
- Der Betrieb von Online-Dienstleistungen ist ebenfalls mit Kosten verbunden, die in der Haushaltsplanung – soweit nicht durch Mehreinnahmen oder Minderausgaben finanziert - noch nicht vollständig berücksichtigt sind.
- Die mittel- und langfristigen Einsparungen rechtfertigen die Investitionen in die Entwicklung und den Betrieb von Online-Dienstleistungen.

Die Einsparungen erwachsen teilweise auf kommunaler Ebene. Dies gilt insbesondere für solche Projekte, die vom Land zwar federführend oder zumindest begleitend betreut werden, gleichwohl aber auf Dienstleistungsangebote der kommunalen Ebene abstellen. Zu nennen sind hier diverse Aktivitäten mit Bezug auf die Führung und Benutzung des Liegenschaftskatasters, einer Aufgabe, die den Landkreisen und kreisfreien Städte als Pflichtaufgabe zur Erfüllung nach Weisung aufgetragen ist. Eine Vielzahl von Projekten bedarf gleichwohl aber noch der Verifizierung von Entlastungen auf kommunaler Ebene. Hierfür bedarf es der Mitwirkung der Kommunen.

Um die haushaltsrelevanten Aussagen weiter zu verifizieren, wird das Ministerium des Innern, im Rahmen einer Begleitung des ressortspezifischen Projektcontrollings (Monitoring), die Erhebung von Finanzdaten fortsetzen.



## 6.4 Abgleich mit der Bedarfslage

Das Ergebnis der Projektauswahl trägt inhaltlich der formulierten Bedarfslage Rechnung und hält einem Ländervergleich stand. Hinsichtlich der Form der Angebote besteht weiterer Handlungsbedarf. So sind Dienstleistungen zu Lebens- und Unternehmenslagen unabhängig von Landes- und kommunalen Angeboten zusammenzuführen oder unter Dienstleistungsschlagworten anzubieten und ein gemeinsames Portal der öffentlichen Verwaltungen im Land Brandenburg als Pforte zur virtuellen Verwaltung aufzubauen. Schließlich muss die Erreichbarkeit dieser Pforte für jeden Bürger durch mobile oder stationäre Dienste gesichert werden, um die Folgen der demographischen Entwicklung zu begleiten.

Mit der Darlegung der Ausgangssituation wie auch der Bedarfslage konnten Ansatzpunkte für Prioritäten im eGovernment-Prozess aufgezeigt werden. Diese betrafen konkrete Inhalte und Formen der Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen gleichermaßen wie die abstrakte Frage des Umgangs mit gesellschaftlichen Entwicklungen. Der Frage nach dem „Was?“, also den inhaltlichen Schwerpunkten des eGovernment-Prozesses, wird durch den vorstehenden Auswahlprozess von Leitprojekten und den Umgang mit Infrastrukturen und Basiskomponenten beantwortet. Die Frage nach dem „Wie?“ wird nur vordergründig durch den Hinweis auf den Aspekt „online“, nämlich über das Internet, beantwortet. Die Antwort negiert das Problem, wie seinerseits das Internet als Medium zum Nutzer oder umgekehrt der Nutzer zum Medium kommt. Sie ist unabhängig von den Inhalten zu beantworten. Und schließlich stellt sich die Frage, „wohin“ eGovernment in Bezug auf demographische oder geopolitische Entwicklungen wirken soll – ob es sie begleitet oder ihnen entgegenwirkt.

Im Zusammenhang mit der Darstellung der Ausgangslage zur Ausstattung der Landesverwaltung in Kapitel 3.4.1.2 war ein Stand in Bezug auf Infrastrukturen und Basiskomponenten zzgl. Verfahren mit ressortübergreifendem Charakter aufgezeigt worden, der teilweise noch unverändert fortgilt, den angestrebten Zielen aber nicht gerecht wird. Daraus leiten sich unbeschadet der nachfolgenden Kapitel Anforderungen ab, die grundsätzlich über die IT-Strategie zu verfolgen sind.

### 6.4.1 Angebotsinhalte

Als Zielgruppen wurden insbesondere die Wirtschaft, der Bürger und andere Stellen der öffentlichen Verwaltung, daneben die Beschäftigten herausgearbeitet. Ein Abgleich der Ergebnisse des Leitprojektauswahlprozesses mit der dort formulierten Interessenlage bestärkt die Fortsetzung des eGovernment-Prozesses unter Berücksichtigung dieser Prioritäten. Die Ergebnisse des Brandenburger Auswahlprozesses fügen sich im Übrigen in den bundesweiten Trend ein, wie Tabelle 25 zeigt.

Die **Wirtschaft** als Nutzer von Online-Dienstleistungen hat ein hohes Interesse an elektronischen Registerauskünften sowie ausgewählten branchenübergreifenden Verfahrenslösungen angemeldet. Die Ergebnisse der Leitprojektbildung tragen diesem Anliegen dahingehend Rechnung, dass mehrere Projekte als vorrangig eingestuft werden, die dem Aufbau und der Beförderung der Auskünfte aus diesen Registern Rechnung tragen. Tabelle 26 greift dies auf. Damit werden unterschiedliche Wirtschaftszweige unterstützt. Gleichwohl ist nicht zu verkennen, dass eine wesentliche Forderung der Wirtschaft – losgelöst von der speziellen Brandenburger Lage –, die Online-Bereitstellung unterschiedlicher steuerrechtlicher Verfahrenslösungen, durch den Aktionsplan noch nicht als vorrangig hervorgehoben werden kann. An dieser Stelle bedarf es einer Nachbesserung des Landes. Darüber hinaus wird aus der Bedarfsmeldung der Wirtschaft deutlich, dass auch die nicht als Leitprojekte herausgehobenen Vorhaben wie die Emissionserklärung Online, die Anzeige im Arbeitsschutz oder die elektronische Grundbuchauskunft nicht vernachlässigt werden dürfen. Als ein bisher nicht im Aktionsplan genanntes, aber in hohem Maße als prioritär bewertetes Projekt ist das elektronische Handelsregister von den Wirtschaftskammern benannt worden. Das entsprechende Projekt AUREG soll unter diesem Blickwinkel und ggf. ver-

knüpft mit dem DeutschlandOnline-Vorhaben „Justizregister“ (Einrichtung eines Deutschen Unternehmensregisters) und der Wirtschaftsdatenbank des Ministeriums für Wirtschaft vorangetrieben werden.

	Baden- Württemberg	Bayern	Berlin	Hamburg	Mecklenb.- Vorpommern	Nieder- sachsen	Sachsen	Sachsen- Anhalt
<b>Landesverwaltung</b>								
<b>Infrastrukturen</b>								
elektronische Signatur								
Vernetzung								
<b>Basiskomponenten</b>								
ePayment								
Formularserver								
Verzeichnisdienst								
<b>Fachanwendungen</b>								
elektronische Beschaffung								
Liegenschaftskataster								
elektr. Steuerklärung								
elektronisches Grundbuch								
virtuelle Lernformen								
Fördermittel Städtebau								
Planungs-/ Umweltinform.								
<b>Kommunalverwaltung</b>								
Meldewesen								
Kfz-Zulassung								
Führerschein								
Bauantrag								
Gewerbeanzeige								
Personenstandswesen								

Tab. 25: Vorrangige Projekte im Ländervergleich

Der **Bürger** fokussiert in seiner Bewertung der Wichtigkeit von Online-Angeboten vorzugsweise auf Dienstleistungen der kommunalen Ebene. Die diesbezüglichen Möglichkeiten sollen insbesondere durch die Fortschreibungen des Aktionsplans vertieft werden. Grundsätzlich obliegt die Realisierung solcher Angebote den jeweils zuständigen kommunalen Gebietskörperschaften. Während der Aktionsplan innerhalb der Landesverwaltung eine hohe Bindungswirkung entfalten kann, wird er gegenüber den Kommunen auch in der Zukunft nur Empfehlungen aussprechen können. Dennoch befördert der Aktionsplan bereits jetzt einzelne Projekte, denen seitens des Bürgers eine hohe Bedeutung beigemessen wird und die auf kommunaler Ebene angesiedelt sind. Ähnlich wie im Falle der Wirtschaft muss seitens der Landesverwaltung die Bereitstellung steuerrechtlicher Verfahrenslösungen zukünftig jedoch ein höheres Gewicht gewinnen, um den Bürgerinteressen Rechnung zu tragen.

Hinsichtlich der Verwaltung ist zu differenzieren in die **Landes- und Kommunalverwaltung**. Beide sehen im Wesentlichen solche Projekte im Vordergrund, die in hohem Maße zur Haushaltskonsolidierung beitragen. Hinzu kommt, dass auf kommunaler Ebene eine nachhaltige inhaltliche Unterstützung zur Beförderung des eGovernment-Prozesses durch die Landesverwaltung eingefordert wird. Dieser soll sich zum einen niederschlagen in der Bereitstellung von Infrastrukturen und Basiskomponenten, zum anderen in der Begleitung von Vorhaben zur landeseinheitlichen Bereitstellung von kommunalen Online-Angeboten. Diese Anforderungen spiegeln sich in der Prioritätensetzung wider, die aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht. Finanzielle Ansprüche der Kommunen gegenüber dem Land erwachsen daraus jedoch nicht. Nachholbedarf seitens der Landesverwaltung besteht noch in Bezug auf unterschiedliche Funktionalitäten innerhalb der Personalverwaltung als Teil eines einheitlichen Enterprise Resource Planning Systems (ERP-System).

<b>Leitprojekte, Basiskomponenten und Infrastrukturen mit hohem Wirtschaftsbezug</b>	
<b>a.</b>	<b>elektronische Registerauskünfte</b>
	Melddaten -Online
	Einführung SOLUM-STAR als Voraussetzung für das elektronische Grundbuch
	Wirtschaftsdatenbank
	Bodenrichtwertinformationssystem
<b>b.</b>	<b>ausgewählte branchenübergreifende und -spezifische Verfahrenslösungen</b>
	Agrarantrag -Online
	Baugenehmigungsverfahren Online
	elektronische Beschaffungsplattform
	elektronische Vergabe im Straßenwesen
	BBSIB-INFOSYS: Web -Lösung der Straßeninformationsbank Brandenburg
	Antrags/Ablaufverfahren im Liegenschaftskataster
	Forcierte Einrichtung der automatisierten Liegenschaftskarte
	Internet-Landkarten -Service
	Verfahrensmanagement für Großraum- und Schwertransporte
<b>Leitprojekte, Basiskomponenten und Infrastrukturen mit hohem Bürgerbezug</b>	
	Fördermittelvergabe Städtebau
	Melddaten -Online
	Baugenehmigungsverfahren Online
	Bodenrichtwertinformationssystem
	Planungsinformationssystem
<b>Leitprojekte, Basiskomponenten und Infrastrukturen mit hohem Verwaltungsbezug</b>	
<b>a.</b>	<b>Landesverwaltung</b>
	Dokumentenmanagement- und Vorgangsbearbeitungssystem
	Elektronische Geschäftsprozessoptimierung
	Elektronische Beschaffung
	Elektronische Akte
	Schulverwaltung Online
	Planfeststellungsmanagement
<b>b.</b>	<b>Kommunalverwaltung</b>
<b>ba.</b>	<b>Bereitstellung gemeinsamer Infrastrukturen und Basiskomponenten</b>
	Brandenburger Online Amt (BOA) incl. verschiedenster Intermediärfunktionalitäten wie Signaturprüfroutinen, Bezahlösungen, virtueller Poststelle oder eine Verzeichnisdienstes und eines Formularservers
	Forcierte Einrichtung der automatisierten Liegenschaftskarte
<b>bb.</b>	<b>Begleitung von Vorhaben zur landeseinheitlichen Bereitstellung von Online-Angeboten</b>
	Melddaten -Online
	Elektronisches Antrags- und Ablaufverfahren im Liegenschaftskataster
	Agrarantrag -Online
	Bodenrichtwertinformationssystem
	Planungsinformationssystem
<b>Leitprojekte, Basiskomponenten und Infrastrukturen mit hohem Beschäftigtenbezug</b>	
	Virtuelle Akademie

Tab. 26: Leitprojekte nach vorrangigen Zielgruppen

Sowohl seitens des Ministeriums für Stadtentwicklung, Wohnen und Verkehr<sup>156</sup> als auch des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport<sup>157</sup> mit einem nachgeordneten Personalkörper von rund 20.000 Be-

<sup>156</sup> Seitens des MSWV wird die zügige Implementierung eines Stellen- und Personalverwaltungssystems auf Basis der bisher im Einsatz befindlichen Softwarelösungen angemahnt. Nur so kann ein tatsächlich integriertes ERP-System geschaffen werden.

<sup>157</sup> Die Zentrale Bezugsstelle Brandenburg (ZBB) ist für die Zahlbarmachung der Bezüge der rd. 60.000 Brandenburger Landesbediensteten u.a. zuständig. Insbesondere vor dem Hintergrund der räumlichen Ausdehnung des Landes Brandenburg und der Verteilung der Behörden in den verschiedenen Regionen könnte die Online-Bereitstellung von Besoldungs-, Vergütungsmittelungen u.a. zu einer erheblichen Verwaltungsvereinfachung führen.

schäftigten wurde ein weitergehender Bedarf vorgetragen, der bisher noch nicht befriedigt ist. So könnten z.B. durch eine Online-Bereitstellung von Entscheidungen und Informationen der Zentralen Bezüge erhebliche Entlastungen des Landeshaushalts ausgehen.

Schließlich betonen die **Beschäftigten** der öffentlichen Verwaltung generell in hohem Maße einen Bedarf an der Eröffnung interner elektronischer Antragsverfahren im Zusammenhang mit Dienstreisen, Beihilfen oder der Urlaubsplanung. Darüber hinaus bildet die Informationsbereitstellung ein Hauptaugenmerk. Zu den genannten Themenkomplexen sind seitens der Ressorts nur wenige Projekte für die engere Auswahl gemeldet worden. Hier muss die Begründung auch darin gesehen werden, dass innerhalb der Landesverwaltung die diesbezügliche Online-Bereitstellung bereits flächendeckend und erfolgreich beschritten wurde. Ein weiteres Themenfeld stellen Schulungs- und Fortbildungsaspekte dar. Diesem trägt das Ergebnis der Leitprojektauswahl gemäß Tabelle 26 Rechnung.

### 6.4.2 Angebotsform

Richtschnur für die Umsetzung der Online-Dienstleistungen der Landes- wie auch der Kommunalverwaltung ist der Kundennutzen. Über eine inhaltlich und technisch kundenorientierte Strukturierung und Aufbereitung hinaus sind die Verwaltungsdienstleistungen dem Kunden auch räumlich und organisatorisch über benutzerfreundliche und standardisierte Zugänge anzubieten. Gerade in diesem Zusammenhang sind die Erkenntnisse auch über die demographische Entwicklung maßgebend. Auf Basis der Anforderungen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit ergeben sich fünf Handlungsschwerpunkte:

- Eine verstärkte inhaltliche Erschließung des Dienstleistungsangebotes aus Sicht des Kunden mit dem Einsatz eines integrierten Dienstleistungs-Portals des Landes Brandenburg als neuer Form des Vertriebs öffentlicher Dienstleistungen. Das Portal stellt die zu durchschreitende Tür zu den Dienstleistungen dar.
- Die Schaffung eines möglichst vielfältigen Zugangs zu den Verwaltungsdienstleistungen mit geeigneten integrierten Zugriffskanälen. Der vielfältige Zugang bedeutet, dass die Möglichkeit eröffnet werden muss, die angesprochene Tür zu den Verwaltungsdienstleistungen – das Portal – überhaupt zu erreichen, um sie zu durchschreiten.
- Eine Integration von Verwaltungsdienstleistungen verschiedener Verwaltungsebenen (vertikale Integration), insbesondere der Kommunen und des Landes, damit der Kunde nicht mehrere Türen öffnen muss, um Dienstleistungen der Kommune des Landes- und des Bundes zugleich zu nutzen.
- Eine Integration von Verwaltungsdienstleistungen verschiedener Geschäftsbereiche (horizontale Integration), damit der Kunde nicht mehrere Türen öffnen muss, um Dienstleistungen im Bereich des Geoinformationswesens, des Gesundheitswesens, des Bildungswesens o.a. zugleich zu nutzen.
- Die Kundenzufriedenheit und die Akzeptanz der Dienstleistungsangebote ist über entsprechende Werkzeuge und Methoden zu ermitteln.

Zusammen tragen diese Handlungsschwerpunkte mittelbar zu einer Anpassungsstrategie an die demographische Entwicklung bei. In begrenztem Umfang vermögen sie der Entwicklung durch die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Brandenburg auch mittelbar entgegenzuwirken, indem sie staatliche Angebote regional verfügbar machen und damit die regionale Attraktivität erhöhen.

---

Derzeit werden Besoldungs-, Vergütungsmittelungen, Beihilfebescheide u.ä. als Papierdokumente an die Beschäftigten versendet. Besonders für das MBS mit seinen mehr als 1.000 Schulen und knapp 25.000 landesbediensteten Beschäftigten – Lehrkräfte, Verwaltungspersonal u.ä. - stellt die regelmäßige Verteilung dieser Mitteilungen eine erhebliche Belastung dar. Derzeit ist die ZBB organisatorisch nur dazu in der Lage, z.B. die Mitteilungen für die Lehrkräfte vorsortiert nach Schulamtsbereichen an die Staatlichen Schulämter zu senden. Dort muss dann die Feinsortierung von Hand nach den einzelnen Schulen vorgenommen werden. Zum Versenden werden zum einen der Landeskurierdienst bzw. zum Weiterleiten in die Schulen i.d.R. kostenpflichtige private Kuriere genutzt. Dieses Vorgehen führt im Geschäftsbereich des MBS zu erheblichem Personal- und Kostenaufwand (vgl. hierzu die Erhebungen im Rahmen des Projektes Optimierung des Kuriereinsatzes im Land Brandenburg).

#### 6.4.2.1 Integriertes Dienstleistungsportal – Brandenburger Online Amt

Parallel zur Orientierung am Bedarf und der Problemlage des Bürgers und der Wirtschaft ist die inhaltliche Erschließung des Dienstleistungsangebotes für den Kunden zu verbessern. Die inhaltliche Erschließung für den Kunden ist primär über einen einheitlichen Zugang (Single Point of Contact) zu gewährleisten. Dafür wird die Schaffung eines integrierten Dienstleistungs-Portals für das Land Brandenburg angestrebt. Dieser Single Point of Contact ermöglicht den Kunden über das Internet einen einheitlichen Zugang zu allen Verwaltungsdienstleistungen im Land Brandenburg. Unter Berücksichtigung neuer zielgruppenorientierter Vertriebsformen und moderner Kommunikationsmittel wird empfohlen, hier schrittweise Verwaltungsdienstleistungen des Landes anzubieten und den Kommunen eine entsprechende Einbindung anzubieten.

Den Bürgern und Unternehmen ist ein möglichst einfacher und umfassender Zugang zu den unterschiedlichen Verwaltungsdienstleistungen anzubieten. Darunter ist auch die Entwicklung bzw. Einbindung in übergeordnete Portale zu sehen.

Hinsichtlich eines solchen Dienstleistungsportals bekennt sich das Land zum forcierten Aufbau des Brandenburger Online-Amtes (BOA), welches sowohl Fachanwendungen als auch Basisfunktionalitäten<sup>158</sup> für eine Nutzung durch den Kunden und den Anbieter zur Verfügung stellt.

#### 6.4.2.2 Integration der Zugriffskanäle – stationäre und mobile Angebote

Ein flexibler Zugang zur Verwaltung über persönliche, telefonische oder elektronische Kontakte ist auch zukünftig notwendig, da die Art und Weise, wie Prozesse durch den Kunden abgewickelt werden, für die Verwaltung weitgehend nicht steuerbar ist. Insbesondere die Verknüpfung unterschiedlicher Zugangsformen zur Abwicklung eines Vorgangs, wie z. B. Web-Zugang über das Internet, Kommunikation mit einem direkten Ansprechpartner, die Nutzung eines Call-Centers sowie der Besuch eines Bürger-Centers, in dem Informationen zum Vorgang in elektronischer Form vorliegen, wird aus Sicht des Kunden als notwendig angesehen. Zusätzlich werden neue Möglichkeiten der Kundeneinbindung durch Bereitstellung von Diensten mittels Web-Services erwartet. Zur Gewährleistung einer einheitlichen Sicht des Kunden auf die Verwaltungsprozesse wird eine Integration der Zugriffskanäle empfohlen. Diese integrierte Sicht über alle Zugriffskanäle sollte durch Methoden und Verfahren eines effizienten Managements der Kundenbeziehung ergänzt werden. Dazu ist es notwendig, dass die verschiedenen Zugriffskanäle auf die Dienstleistungen des Landes und - soweit möglich und gewünscht - der Kommunen organisatorisch, prozedural und technisch verbunden werden. Die Zusammenführung der einzelnen Zugriffskanäle ist ein wesentlicher Garant für einen einheitlichen Auftritt der Landesverwaltung nach außen.

Soweit das Medium Internet nicht oder noch nicht für jeden erreichbar ist, die Tür zur Verwaltung also nicht durchschritten werden kann, ist darüber hinaus darauf hinzuwirken, dieses Medium in die Fläche zu tragen. Soweit und solange der private Netzanschluss nicht vorausgesetzt werden kann, sollte dafür Sorge getragen werden, dass eine regelmäßige oder kontinuierliche Vor-Ort-Präsenz der virtuellen Behörde an öffentlich zugänglichen Plätzen gewährleistet ist. Dies kann geschehen durch Mobile Bürgerdienste mit qualifizierter persönlicher Betreuung, die Einbindung von Vertrauenspersonen auf kommunaler Ebene oder die Bereitstellung von Verwaltungsterminals vergleichbar den Bankautomaten. Praktische Erfahrungen liegen am Beispiel der Mobilien Bürgerdienste im Land Berlin ebenso vor wie entsprechende Konzepte, die auf das Land Brandenburg übertragbar sind.<sup>159</sup> Damit wird der demographischen Entwicklung im Sinne einer Anpassungsstrategie unmittelbar Rechnung getragen.

<sup>158</sup> Formularserver, Intermediär, Bezahlungsfunktion, Signaturierung, Ver- und Entschlüsselung u.a.

<sup>159</sup> „Das Kommunale Service Mobil (KSM) stellt im Prinzip einen MFSL auf Rädern, ein mobil Government (mGovernment) dar. Da sich in sehr kleinen Gemeinden die Einrichtung eines stationären Offices nicht rentiert, kann hier die mobile Version Abhilfe schaffen. Denn auch wenn der MFSL nur zu ausgewählten Zeiten geöffnet wäre, würden die Fixkosten für die Einrichtung (Miete, Abschreibung, Heizung etc.) weiterlaufen, und so die „Stückkosten“ pro Dienstleistungsvorgang in die Höhe treiben.“

### 6.4.2.3 Integration von Verwaltungsdienstleistungen – vertikale Integration

Die Integration von Verwaltungsdienstleistungen verschiedener Verwaltungsebenen sollte ideell unterstützt werden. Ein Schwerpunkt ist dabei auf die Zusammenarbeit von Land und Kommunen zu legen, weil Letztgenannte eine Vielzahl öffentlicher Aufgaben und Dienstleistungen (z. B. Meldewesen, Personenstandswesen) für den Kunden erbringen. Für den Kunden ist es wichtig, dass er seine benötigte Leistung über einen standardisierten Zugriffspfad bekommt, unabhängig davon, ob diese Leistung in kommunaler oder staatlicher Verantwortung liegt. In einer Integration von Dienstleistungen des Bundes wird aus Sicht der Bürger eine nachgeordnete Priorität gesehen.

Ausgehend von der aktuellen Problematik einer uneinheitlichen Struktur der Online-Darstellung des Dienstleistungsangebotes in den Kommunen sollte zunächst eine Integration der kommunalen Anwendungen auf zwei Ebenen vorgenommen werden. Im Anschluss ist die Integration von Landesanwendungen zu befördern.

- Kurzfristig könnte über den Aufbau integrierter Dienstleistungsportale im Land Brandenburg eine schrittweise Verknüpfung von kommunalen Dienstleistungen angegangen werden.<sup>160, 161</sup>
- Ferner sollten Standardisierungsbemühungen der kommunalen Portalentwicklungen im Zuge des Erfahrungsaustausches über die kommunalen Spitzenverbände und Arbeitsgemeinschaften wie die TUIV AG und laufende Projekte wie den Media@Komm-Transfer intensiviert werden, da eine Verknüpfung der Online-Dienstleistungen des Landes und der Kommunen mittelfristig unverzichtbar ist. Darunter fällt beispielsweise
  - das Erarbeiten gemeinsamer Grundsätze (z. B. zur Gestaltung von Nutzeroberflächen, zum standardisierten und strukturierten Aufbau von Dienstleistungsangeboten, Beschreibung von Lebens- und Unternehmenslagen oder Definition von Dienstleistungsschlagworten),
  - der Austausch von Konzepten und Entwicklungsständen,
  - die gemeinsame Entwicklung und Nutzung von Komponenten oder
  - die Fortentwicklung eines übergreifenden Single Point of Contact für staatliche und kommunale Dienstleistungen, d. h. Zugriff des Kunden auf einheitliche Informationen, unabhängig davon, wo der Einstieg erfolgt.

---

*Das KSM entspricht in seinem Leistungsspektrum und seiner Funktionalität im wesentlichen dem MFSL, begrenzt natürlich durch seine räumliche Einschränkung. In Kooperation mit der Sparkasse und der Havelbus Verkehrsgesellschaft, die beide bereits mobile Kundenbüros betreiben, könnte diese Einrichtung u.U. auch kostenneutral betrieben werden. Die technische Ausstattung entspricht derjenigen in den MFSL, mit der Besonderheit, dass die Netzanbindung über Mobilfunk (UMTS) erfolgt. Diese Technologie wird voraussichtlich in den nächsten Jahren flächendeckend in Deutschland eingeführt werden.*

*In Zusammenarbeit mit kreisansässigen Telekommunikationsunternehmen bietet sich hier die Möglichkeit für ein entsprechendes Pilotprojekt. [...] Ein KSM könnte je nach Einsatzdauer (5 oder 6 Tage; 2, 4 oder auch mehr Stunden pro Standort) zwischen 10 und 20 Gemeinden bedienen, wenn ein wöchentlicher Turnus erfolgt. Auch ein 14tägiger Rhythmus wäre denkbar, bzw. die Anfahrt auf Vereinbarung, analog dem „Ruf-Bus“ ein „government by call“. Eine solche Lösung kommt beispielsweise für Seniorenheime in Betracht, wenn bestimmte Antragsvolumina anfallen, wie z.B. Verlängerungen von Befreiungen, Sozialhilfe etc. Diese Lösung ist sicherlich solange von erheblichem Vorteil für die Landbevölkerung, wie eine breite Anbindung aller Bevölkerungsschichten an das Internet und damit an die Funktionalitäten des „Virtuellen Rathauses“ noch nicht gegeben ist. Durch Vermietung der Außenflächen als Werbeträger könnte in gewissem Umfang eine Teilrefinanzierung erfolgen. Ein weiterer Pluspunkt ist die Signalwirkung dieser Einrichtung, für alle ist sichtbar, die Verwaltung bewegt sich und wird flexibler und bürgernäher.“ (Erhardt Ewert, Andreas (2003), S. 62)*

<sup>160</sup> „Der Landkreis Potsdam-Mittelmark hat sich zum Ziel gesetzt, eGovernment mit dem Konzept der integrierten Kommunalverwaltung zu verbinden. Durch eine integrierte Kommunalverwaltung soll die kommunale Zweigliederung (Kreis- und Gemeindeverwaltung) aus der Sicht des Bürgers aufgehoben werden. Leistungen des Kreises sollen effizient unter IT-Nutzung durch gemeindliche Bürgerbüros oder über das Internet bereitgestellt werden. Dabei wird die Aufhebung der Trennung zwischen Kreis- und Gemeindeverwaltung bzw. die Integration beider Verwaltungen im Leistungsvertrieb angestrebt. Die Produktion von Leistungen wird dagegen weiterhin in der Kreisverwaltung erfolgen.“ (Schuppan, Tino (2002), S. 28)

<sup>161</sup> „[Es] stellt sich die Frage, welche Aufgaben bei Anwendung der modernen Informationstechnik von wem und an welcher Stelle am effektivsten und effizientesten wahrgenommen werden können. Dabei haben die örtlichen kommunalen Verwaltungen gegenüber anderen Verwaltungseinheiten die umfassendsten Bürgerkontakte und die ortsnahe Dienstleistungs- und Beratungsorganisation aufzuweisen. Das Projekt Verwaltung 2000 [im Kreis Segeberg] hat diese Überlegungen aufgegriffen und ermittelt, ob sich durch den Einsatz der Informationstechnik die örtlichen kommunalen Verwaltungen sukzessive zu universellen Dienstleistungsunternehmen für alle Bürger im Kreisgebiet entwickeln können. Den Bürgern sollte ermöglicht werden, verschiedene Verwaltungsdienstleistungen unabhängig von der örtlichen oder sachlichen Zuständigkeit bei einer von ihm ausgesuchten kommunalen Behörde aus einer Hand zu erhalten. Die örtlichen kommunalen Verwaltungen sollten sich mit Hilfe der Internettechnologie zu universellen Dienstleistungsunternehmen entwickeln. Den Verwaltungsmitarbeitern sollte ein direkter Zugriff auf Daten ermöglicht werden. Die Beteiligten sind interaktiv in beliebigen Verwaltungsverfahren miteinander verbunden.“ (aus: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2002b), S. 55)

### 6.4.2.4 Integration von Verwaltungsdienstleistungen – horizontale Integration

Mit Blick auf die Integration von Verwaltungsdienstleistungen ist darauf zu achten, die einzelnen Dienstleistungen nicht allein, d.h. solitär anzubieten, sondern sie in Bezug auf ausgewählte Lebens- und Unternehmenslagen oder vergleichbare Dienstleistungsschlagworte sachgerecht zu verknüpfen. Dabei findet der Umstand Berücksichtigung, dass Kunden in bestimmten Situationen vielfach ein ganzes Dienstleistungspaket einfordern.

„Wenn die Verwaltung ihre Leistungen, Prozesse und Distributionswege aus der Perspektive des Bürgers oder Kundens gestalten will, ist es nützlich, sich an den typischen Phasen zu orientieren, die Nachfrager durchlaufen, wenn sie ein Anliegen verfolgen.“<sup>162</sup> (Abbildung 44).



Abb. 44: Phasen der Nachfrage und ihrer Befriedigung (Quelle: KGSt (2002a))

Nachfragen und Bedürfnisse, mit denen Kunden an Kommunalverwaltungen herantreten, können sich ggf. orientiert an Existenzphasen oder Ereignissen in Bezug auf den Bürger oder das Unternehmen beschreiben lassen. Soweit hiervon Gebrauch gemacht werden soll, gibt Tabelle 27 Beispiele.

„Lagen“ Beispiele <sup>163</sup>	Existenzphase	Ereignisse
<b>Bürger (Lebenslage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geburt</li> <li>• Einschulung</li> <li>• Studium</li> <li>• Berufseinstieg</li> <li>• Wehrdienst</li> <li>• Heirat</li> <li>• Scheidung</li> <li>• Ruhestand</li> <li>• Tod</li> <li>• Erben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umzug</li> <li>• Hausbau</li> <li>• soziale Notlage (Arbeitslosigkeit)</li> <li>• Selbständigkeit</li> <li>• Organisation eines Auslandsaufenthalts</li> <li>• Asylsuche</li> <li>• Organisation einer Veranstaltung</li> <li>• Organisation einer Städtetour</li> </ul>
<b>Unternehmen (Unternehmenslage)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründung</li> <li>• Gewerbeschein</li> <li>• Ansiedlung</li> <li>• Einstellung neuer Mitarbeiter</li> <li>• Betriebsauflösung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienerwerb</li> <li>• Förderung (Beihilfen, Kredite)</li> <li>• Patentanmeldung</li> <li>• Investitionsförderung</li> <li>• Betrieb (steuern, Genehmigungen, Statistik)</li> </ul>

Tab. 27: Lebens- und Unternehmenslagen an Beispielen

Wenn die Kommunalverwaltung sich bei Leistungsangeboten an den Bedürfnissen ihrer Bürger orientieren will, sollte sie sich fragen, welche Leistungen vorrangig welcher Typus von Bürger oder Kunde nachfragt. Insbesondere bei der Entscheidung über die Aufbereitung von Informationen und die Vertriebswege ist Bewusstsein für diese verschiedenen Typen nützlich. Es kann unterschieden werden in<sup>164</sup>

- den verwaltungskompetenten Bürger, der Verwaltung kennt und ihre Fachsprache versteht und zudem schriftgewandt und medientechnisch versiert ist,

<sup>162</sup> aus: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2002a), S. 30

<sup>163</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2002a), S. 45, 46

<sup>164</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2002a), S. 88

- den „Dauerkunden“, der auf Grund seiner persönlichen oder beruflichen Situation sehr häufig Kontakt mit der Verwaltung hat und daher eine gewisse Verwaltungskompetenz entwickelt hat,
- den Gesandten oder Agenten, der im Auftrag eines anderen und nach dessen Anweisungen Kontakt mit der Verwaltung aufnimmt (Architekten, Notare, Kfz-Händler, ...)
- den Vereinsamten (Rentner, Arbeitslosen, ...) mit dünnem sozialen Netz und hohem Kommunikationsbedarf,
- den Ausländer mit abweichenden Werten, Sprachschwierigkeiten und einer unbestimmten Angst vor Repressalien,
- den Protestler, der dem Staat fern bis ablehnend gegenübersteht und
- den Neuling, der noch nicht verwaltungssozialisiert ist und erste Erfahrungen mit der Verwaltung macht.

Diese Typenbildung sollte die Verwaltung nutzen, wenn sie den Interaktionsprozess mit dem Kunden neu gestalten will.

#### 6.4.2.5 Integration von Verwaltungsdienstleistungen – technische Integration

Ein besonderes Anliegen der Verwaltung ist es nicht zuletzt aus finanziellen Gründen Doppelentwicklungen zu vermeiden und gleichartige Projekte oder Funktionalitäten zusammenzuführen. Die Nutzwertanalyse und die finanzielle Betrachtung der Projekte innerhalb des Auswahlverfahrens geben hierzu naturgemäß noch keine Auskunft. Das Auswahlverfahren hat bewusst jedoch auch eine Vielzahl an Informationen darüber erhoben, welche entweder unmittelbar Verknüpfungsmöglichkeiten oder Doppelentwicklungen aufzeigen oder diese mittelbar zum Ausdruck bringen. Sie ermöglichen es, darauf hinzuwirken, dass beispielsweise Basiskomponenten nur einmalig aufgebaut werden oder Best-Practise-Lösungen von Fachanwendungen als Vorbild für den Aufbau von Online-Dienstleistungen Berücksichtigung finden. Die Sicherstellung einer solchen Entwicklung muss u.a. durch ein ressortübergreifendes Monitoring bzw. Controlling erfolgen.

#### 6.4.2.6 Messung der Kundenzufriedenheit

Eine aussagekräftige Messung der Kundenzufriedenheit ist erst möglich, wenn die Anforderungen und der spezifische Bedarf der jeweiligen Kundengruppe bekannt sind. Dabei sind neben allgemeinen Kriterien wie Aktualität, Zuverlässigkeit, Hilfsfunktionen oder Antwortzeiten auch spezifische Anforderungen wie bedarfsgerechter Strukturierung, Verständlichkeit, Vollständigkeit und Sicherheit zu berücksichtigen. Zur Ermittlung der spezifischen Bedürfnisse wird empfohlen, ein dauerhaftes Kundenmonitoring in die Dienstleistungsangebote zu integrieren. Darüber hinaus ist der Kunde nicht nur während des Betriebs, sondern bereits während der Entwicklung der spezifischen Fachverfahren über Bedarfsabfragen und Usability-Tests einzubinden.

#### 6.4.3 Sonstige Bedarfslage

Ein besonderes Augenmerk ist auf den Umgang mit der demographischen Entwicklung sowie einer möglichen Fusion mit dem Bundesland Berlin unter dem Gesichtspunkt eGovernment zu legen. Der Aspekt der EU-Osterweiterung unter dem besonderen Blickwinkel der Beziehungen der Republik Polen – insbesondere der angrenzenden Wojewodschaften – und dem Land Brandenburg soll zu einem späteren Zeitpunkt in den eGovernment-Prozess einfließen. Unbeschadet dessen kann darauf verwiesen werden, dass spätestens seit der Oderflut des Jahres 1997 in einzelnen Fachverwaltungen des Landes bereits intensive Kontakte zum Aufbau gemeinsamer Infrastrukturen gepflegt werden und hier auch bereits Ergebnisse sichtbar sind.<sup>165</sup>

<sup>165</sup> Die Landesvermessung und Geobasisinformation Brandenburg (LGB) wie auch das Landesumweltamt arbeiten am Aufbau grenzübergreifender Geodatenbestände.



### 6.4.3.1 Demographische Entwicklung

eGovernment wird die demographische Entwicklung grundsätzlich nur im Wege einer Anpassungsstrategie begleiten können. Das heißt, es wird versucht, dem Wandel in der Zusammensetzung der Gesellschaft und der Verteilung der Individuen durch eine Modifikation des Dienstleistungsangebotes Rechnung zu tragen, nicht, ihm entgegenzuwirken. Eine solche Zielrichtung wird eGovernment immer nur mittelbar unterstützen können, beispielsweise im Wege einer Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Brandenburg durch

- eine Beschleunigung von Verwaltungsverfahren im Interesse kleiner und mittelständischer Unternehmen,
- die Gewährleistung der Verfügbarkeit von Verwaltungsdienstleistungen auch außerhalb klassischer Öffnungszeiten über 24 Stunden täglich an 365 Tagen im Jahr
- die Erhöhung der Transparenz des Dienstleistungsangebotes der öffentlichen Verwaltung und
- die Eröffnung von Angeboten für Public-Private-Partnership-Modelle im Zusammenhang mit der Umsetzung von eGovernment-Lösungen.

Darin kann die Chance gesehen werden, Unternehmen im Land Brandenburg zu halten oder diese für eine Ansiedlung zu gewinnen, somit Arbeitsplätze auch in den Randregionen zu sichern und gesellschaftliche Strukturen zu stabilisieren.

Einer Anpassungsstrategie trägt eGovernment insbesondere durch die in Kapitel 6.3.2 angesprochenen Maßnahmen in Bezug auf die Form der Angebote Rechnung. Selbst bei einer Zunahme der Online-Haushalte, der Steigerung der Internetkompetenz in lebensälteren oder einkommensschwächeren Bevölkerungskreisen und dem Ausbau von Sicherheitsinfrastrukturen bleibt auf absehbare Zeit ein nicht zu vernachlässigender Anteil der Bevölkerung auf Unterstützung bei der Nutzung von Verwaltungsdienstleistungen - sei es in analoger oder digitaler Form - angewiesen. eGovernment trägt dieser Entwicklung Rechnung, indem selbst bei einem absehbaren räumlichen Rückzug von Verwaltungseinheiten aus der Fläche die Möglichkeit verbleibt, über stationäre oder mobile Terminals Verwaltungsdienstleistungen auch den Kundenkreisen anzubieten, die selbst nicht über die finanzielle, technische und inhaltliche Kompetenz für einen Zugang zu Dienstleistungsportalen verfügen. Beispielhaft kann hier auf die Idee der Mobilien Bürgerdienste des Landes Berlin verwiesen werden.

### 6.4.3.2 Berlin – Brandenburg

Eine Orientierung des eGovernment-Prozesses sollte in zweierlei Hinsicht aufeinander abgestimmt werden, um eine mögliche Fusion positiv zu begleiten: Sowohl in Bezug auf die Prioritäten als auch auf gemeinsame Entwicklungen.

Das Ergebnis der Prioritätensetzung bei Fachanwendungen, Basiskomponenten und Infrastrukturen im Land Brandenburg korreliert mit dem Vorgehen des Landes Berlin.<sup>166</sup> Insbesondere in Bezug auf die Infrastrukturen werden damit die Voraussetzungen für einen Zusammenschluss vergleichbar entwickelter Bundesländer geschaffen. Hier erfolgt auch die Orientierung an bundeseinheitlichen Konzepten, so dass eine unproblematische Integration der Infrastrukturen ermöglicht wird.

Hinsichtlich der verschiedenen Fachanwendungen wird die grundsätzliche Möglichkeit gesehen, Verknüpfungen herzustellen. So werden gegenwärtig Konsultationen geführt, inwieweit Realisierungsmöglichkeiten für eine gemeinsame technische Umsetzung der Vorgaben des Melderechtsrahmengesetzes bestehen. Bezüglich weiterer Projekte sollte die Möglichkeit erwogen werden, gemeinsame Lösungen

<sup>166</sup> Als Infrastrukturen haben auch in Berlin das elektronische Grundbuch und das elektronische Liegenschaftskataster hohe Priorität. Ähnlich gilt dies für den Formularserver als Basiskomponente. Bei den Fachanwendungen stellt Berlin mit der elektronischen Beschaffung, virtuellen Lernformen und dem elektronischen Meldewesen ebenfalls drei auch in Brandenburg priorisierte Projekte in den Mittelpunkt seines Masterplans.

für beide Bundesländer zu entwickeln. Für die weitere Zusammenarbeit wird die Notwendigkeit des Abschlusses einer Verwaltungsvereinbarung zwischen beiden Ländern gesehen.

#### **6.4.3.3 Anreizsystem eGovernment**

Angesichts des hohen Interesses der öffentlichen Verwaltung, die dem eGovernment innewohnenden Konsolidierungspotenziale für die öffentlichen Haushalte zu nutzen, liegt es in einem besonderen Interesse, die Kunden – seien es Unternehmen oder Bürger – für die Nutzung der angebotenen Online-Dienste an Stelle der klassischen „Papierdienste“ zu gewinnen. Nur eine drastische Rückführung der Notwendigkeit manueller Arbeiten wird letztlich dazu beitragen, auch finanzielle Entlastungspotenziale auszuschöpfen. Hierfür bedarf es eines Anreizsystems, das nicht nur auf einer ständigen Verfügbarkeit, schnelleren Bearbeitung und höheren Transparenz der Verwaltungsentscheidungen beruht. Für den Kunden zählen noch immer insbesondere auch harte Faktoren wie die Kosten oder Gebühren für eine Verwaltungsdienstleistung. Abbildung 32 in Kapitel 4.2 zeigt, dass der Bürger nur bei gleichen oder niedrigeren Kosten bereit sein wird, Online-Angebote zu nutzen. Vor diesem Hintergrund sind Anreizsysteme zu entwickeln, die entsprechende Unterschiede schaffen.

## 6.5 Verknüpfungen

Die gemeldeten Projekte und Maßnahmen offenbaren sowohl in Bezug auf Fachanwendungen als auch Infrastrukturen und Basiskomponenten unterschiedliche Abhängigkeiten, die ein koordiniertes Betreiben zwingend verlangen. Dies kann sich beziehen auf einheitliche Datenmodellierungen gleichermaßen wie auf einheitliche Verfahrensabläufe oder andere Aspekte. Weitere Möglichkeiten oder Weiterentwicklungen ergeben sich bei Herauslösung der Basiskomponenten oder der Gruppierung um gleichartige Prozesse. Beim Betrieb solcher Cluster soll auf bewährte oder institutionalisierte Steuerungsmodelle zurückgegriffen und die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt werden. Die Umsetzung im Einzelnen bedarf einer gesonderten Abstimmung. Die Gesamtsteuerung des eGovernment-Prozesses erfordert einen starken politischen Promotor, um nachhaltig Erfolg zu erzielen.

Zielstellung des Aktionsplans ist es neben der einzelnen, projektbezogenen Betrachtung auch die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Fachanwendungen untereinander sowie zu Infrastrukturen und Basiskomponenten – die Verknüpfungen – aufzuzeigen. Über einen zeitlichen Aspekt hinaus eröffnet die Zusammenstellung der Projekte den Blick für inhaltliche und organisatorische Abhängigkeiten von Projekten.

Kern des eGovernment-Angebotes der öffentlichen Verwaltung sind die verfügbaren, vielfach noch analogen Daten. Soweit hieraus Dienstleistungsangebote entwickelt werden sollen, bedarf es in einem ersten Schritt der Digitalisierung dieser Daten als infrastrukturelle Maßnahme und der anschließenden Aufbereitung zu Informationen. Letztgenannte beschreibt die Auswahl und Verknüpfung einzelner Daten für bestimmte Nutzungen. Diese Schritte finden sich inhaltlich in zahlreichen Projekten wieder, welche die Aufbereitung geographischer und personenbezogener Daten umfassen. In der Regel handelt es sich hier um kostenintensive Maßnahmen, die erst durch eine Fortsetzung einer Wertschöpfungskette oder langfristige organisatorische Optimierungen zumindest teilweise refinanziert werden können.

Mit der Schaffung dieser grundlegenden Voraussetzungen sowie dem Aufbau weiterer Infrastrukturen können Fachanwendungen entwickelt und ausgebaut werden. Diese wiederum greifen auf gemeinsame Funktionalitäten, die sogenannten Basiskomponenten zurück und werden über Schnittstellen miteinander verknüpft.

In Abbildung 45 werden für die Fachanwendungen mögliche inhaltliche Bündelungen von Projekten grob vollzogen. Sie können durch weitere oder verfeinerte Bündelungen im Rahmen der Fortschreibung des Aktionsplans fortentwickelt werden.

Einen ersten Ansatz für zeitliche Verknüpfungen geben die in den jeweiligen Umsetzungsplanungen benannten Abhängigkeiten. Unterschieden wird in

- eine notwendige parallele Durchführung von Maßnahmen,
- eine Durchführung frühestens im Anschluss an vorhergehende Maßnahme sowie
- eine Durchführung als Voraussetzung für weitergehende Maßnahmen.



Insbesondere digitale Geoinformationen können im Rahmen infrastruktureller Maßnahmen mit direktem Raumbezug einen nachhaltigen Nutzen entfalten. Anwendungsbereiche sind Raumplanung, Verkehrslenkung, Umwelt- Natur- und Verbraucherschutz, Landesverteidigung, innere Sicherheit, Zivilschutz, Gesundheitsvorsorge, Land- und Forstwirtschaft, Bodenordnung, Ver- und Entsorgung sowie die Bürgerbeteiligung an Verwaltungsentscheidungen.

Aufbauend auf dem Kabinettsbeschluss vom 28. Juni 1994 zum Vorhaben „Digitale Karte“ soll die Geodatenpolitik im Land Brandenburg künftig darauf ausgerichtet werden, rechtliche, wirtschaftliche und organisatorische Rahmenbedingungen nicht nur für die Nutzung von Geodaten durch Politik und Verwaltung, sondern auch durch Wirtschaft, Wissenschaft und Bürger zu schaffen. Hierzu müssen die Entwicklungen geeigneter Technologien unterstützt und gleichzeitig politische und institutionelle Maßnahmen getroffen werden, die sicherstellen, dass Methoden, Daten und Technologien zur Gewinnung und Anwendung von Geoinformationen zur Verfügung gestellt werden. Die Maßnahmen sind an den Bedürfnissen aller Nutzergruppen und den finanziellen und personellen Ressourcen zu orientieren.

Die Geodaten-Infrastruktur des Landes soll an den Entwicklungen der Geodaten-Infrastruktur der Bundesrepublik Deutschland (GDI-DE) orientiert und als gemeinsames Vorhaben der öffentlichen Verwaltung und der privaten Wirtschaft konzipiert werden. Ziel der Geodatenpolitik soll die Realisierung einer offenen Infrastruktur zu allseitigem Nutzen sein. Dienstleister, Datenanbieter oder Endverbraucher sollen unter Beachtung vereinbarter Regeln, Standards und Konzepte in gleichem Maße profitieren können. Der so entwickelte Angebotsrahmen für einen Geodatenmarkt umfasst insbesondere:

- Transparenz im Geodatenangebot,
- Nutzung moderner Internettechnologie,
- Kundenorientierung,
- Erschließung neuer Wertschöpfungsketten,
- Entstehung zusätzlicher Arbeitsplätze,
- Förderung des Wirtschaftsraumes Berlin-Brandenburg durch Herstellung gemeinschaftlich nutzbarer Instrumente.

### 6.5.2 Beispiel Personendaten (Wirtschaftsdaten)

Eine im Ansatz ähnliche sektorale Verknüpfung zeichnet sich für einen Ausschnitt der Personendaten ab. In Bezug auf Unternehmensdaten, also juristische Personen, kommt den Daten der Register-Amtsgerichte ähnlich wie den Geobasisdaten Grundlagencharakter zu. Dies betrifft das Handels-, Genossenschafts-, Partnerschafts- und Vereinsregister. Darüber hinaus existieren über und von diesen Unternehmen fachspezifische, den Geofachdaten im Charakter vergleichbare Daten im Wirtschaftsressort sowie beim Bundesanzeigerverlag (Jahresabschlüsse in Form von Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen nebst Anhängen sowie Lageberichte). Die Beschlusslage innerhalb von Deutschland Online verlangt im Einklang mit einer Forderung der Europäischen Union den Aufbau eines Justiz- oder Unternehmensregisters in dem Teile dieser Informationen zusammenfließen. Diese Anforderungen haben dazu geführt, dass das Projekt AUREG zur Realisierung des amtlichen elektronischen Handelsregisters mit entsprechenden Auskunftsfunktionalitäten im Geschäftsbereich des Ministeriums für Justiz und für Europaangelegenheiten, die Wirtschaftsdatenbank IDAB II im Geschäftsbereich des Ministeriums für Wirtschaft und das deutsche Unternehmensregister koordiniert betrieben werden. Letztgenannte greifen auf die amtlichen Registerdaten als Basisdaten zurück und verknüpfen diese mit eigenen, nämlich geographischen, politischen und demographischen (Wirtschaftsdatenbank) oder betriebswirtschaftlichen (Unternehmensregister) Fachdaten. In ähnlicher Weise sind solche Strategien auch für andere personenbezogene Daten vorstellbar.

### 6.5.3 Entwicklung

Zusammenfassend ist zu erkennen, dass jenseits der Geodaten, beispielsweise bei den Personendaten als einem vergleichbaren Rohstoff für eGovernment, Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Projekten oder ihren Weiterentwicklungen bisher noch nicht ausreichend aufgezeigt worden sind. Insbesondere in Bezug auf Basiskomponenten und Infrastrukturen. Zu unterstreichen ist jedoch, dass es sich vielfach tatsächlich um Wechselwirkungen und nicht um einseitige Abhängigkeiten handelt. So muss der weitere Aufbau von Infrastrukturen und Basiskomponenten einhergehen mit der Implementierung von Fachanwendungen, die hierauf zurückgreifen und umgekehrt Fachanwendungen forciert werden, um den kostenintensiven Aufbau von Infrastrukturen und Basiskomponenten zu rechtfertigen und ggf. anteilig zu refinanzieren.

Die Beschlüsse der Landesregierung vom 10. Februar<sup>170</sup> und 17. Dezember 2003<sup>171</sup> bedingen darüber hinaus organisatorisch eine Gesamtsteuerung des eGovernment-Prozesses durch die eGovernment- und IT-Leitstelle. Ihr kommt die Aufgabe eines übergreifenden Monitorings zu, welches genau die zeitliche und inhaltliche Verzahnung der einzelnen Maßnahmen gewährleisten soll. Die Durchführungs- und Ergebnisverantwortung für die einzelnen Projekte selbst verbleibt in den Ressorts. eGovernment-Beauftragte und Projektleiter stellen dort die notwendige Koordination sicher.

Einer weiteren dringenden organisatorischen Unterstützung bedarf der eGovernment-Prozess durch eine nachhaltige Gewichtung der Verantwortlichkeiten innerhalb der Landesregierung.<sup>172</sup> Projekte und Maßnahmen im Rahmen des eGovernment müssen mit hoher Verbindlichkeit und in engen Zeitfenstern ressortübergreifend koordiniert und gebündelt werden. Die Evaluierung laufender Projekte und die Einbettung der Bemühungen in andere Strategien ist ständig im Auge zu behalten. Hierzu wird nach bisherigen Erkenntnissen auch anderer Bundesländer zukünftig eine starke politischen Unterstützung erforderlich werden. Erreicht wird dies durch klare Rollenverteilung und eindeutige Zuweisungen von Verantwortlichkeiten. Das Amt eines CIO<sup>173</sup> erweist sich hier in anderen Ländern als zielführend und könnte auch für Brandenburg diskutiert werden.

---

<sup>170</sup> eGovernment-Strategie

<sup>171</sup> eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie

<sup>172</sup> siehe auch: Lemke, Harald (2004), S. 12 ff

<sup>173</sup> Chief Information Officer

## 6.6 Steuerung des eGovernment-Prozesses durch Monitoring und Controlling

Die nachhaltige Entwicklung von eGovernment in der Landesverwaltung bedarf neben dem in der eGovernment und IT-Organisationsrichtlinie verankerten Monitoring/Controlling in Bezug auf eGovernment-(Leit-)Projekte und alle wichtigen IT-Projekte mit ressortübergreifendem Charakter einer Begleitung der strategischen Planung. Hierfür erscheint der Aufbau eines übergreifenden Monitorings/Controllings geeignet, das insbesondere dem Erreichen der qualitativen und quantitativen Nutzungsparameter, vorrangig bei den im Masterplan eGovernment aufgeführten Leitprojekten, dient. Zur Sicherstellung des Einsatzes der erforderlichen Instrumente sollten die im Auswahlverfahren angewandten Prüfschemata von den Projektverantwortlichen zu Grunde gelegt werden. Gleiches gilt für die Ableitung von Messgrößen für die im eGovernment-Leitbild der Landesregierung und den im Masterplan eGovernment festgelegten Handlungsmaßgaben und vorgegebenen Ziele.

Die eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie ebnet den Weg für ein übergeordnetes zentrales Monitoring der eGovernment-Leitprojekte und aller wichtigen IT-Projekte mit ressortübergreifendem Charakter.<sup>174</sup> Damit werden die operative Planung des Konzerns „Landesverwaltung Brandenburg“ begleitet und entsprechende Führungsinformationen für die Landesregierung aufbereitet.

Der Aktionsplan wie auch der Masterplan eGovernment sind in hohem Maße von einer strategischen Planung gekennzeichnet. Es geht um die erfolgreiche Weiterentwicklung einer zukunftsorientierten öffentlichen Verwaltung als verbindlichem und vertrauenswürdigem Partner auf einer langfristig konsolidierten finanziellen Basis innerhalb der Gesellschaft. Hierfür bedarf es auch einer Aufbereitung der notwendigen Führungsinformationen, welche die Beurteilung der Zielerreichung in Bezug auf die strategischen Ziele, wie sie sich aus dem Leitbild der Landesregierung und den im Masterplan eGovernment festgelegten Handlungsmaßgaben ableiten, eröffnet. Dies soll die sachgerechte Steuerung des eGovernment-Prozesses insgesamt sowie bezogen auf Einzelmaßnahmen ermöglichen. Eine solche Aufbereitung erfolgt regelmäßig im Rahmen eines ressortübergreifenden Monitorings bzw. Controllings. Dieses ermöglicht die Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit der Informationsversorgung. Hierbei werden finanzielle Leistungsindikatoren durch nicht finanzielle Führungsgrößen ergänzt, um zukünftige Risiken und Chancen für die Landesverwaltung zu erkennen, ihnen zu begegnen oder sie aufzugreifen. Während das entsprechende Monitoring/Controlling der Privatwirtschaft in hohem Maße umwelt- und marktorientiert ausgerichtet ist, muss das Monitoring/Controlling der öffentlichen Verwaltung in besonderem Maße gesellschaftsorientiert aufgebaut werden. Daneben ist der Gesichtspunkt der notwendigen Haushaltskonsolidierung zu beachten.

Im Rahmen des Controllings und in der abgeschwächten Form auch des Monitorings ist zwischen der projektspezifischen Betrachtung und den projektübergreifenden eGovernment-Zielen zu unterscheiden:

Mit Blick auf die projektspezifische Betrachtung ist in der eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie mit dem Monitoring das erforderliche Verfahren festgeschrieben worden. Damit kann insbesondere der Vermeidung von Doppel- und Parallelentwicklungen entgegengewirkt werden; gleichermaßen erfasst es die Sicherstellung der notwendigen Verknüpfung einzelner eGovernment- und IT-Vorhaben. Daneben verbessern einheitliche Projektmanagementmethoden (z.B. Vorlage eines Projektplans einschließlich der Projektziele) die Möglichkeiten eines sachgerechten Monitoring-/Controlling-Verfahrens.

<sup>174</sup> siehe Nr. 5.3 eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie

Hingegen fehlt die verbindliche Festlegung eines entsprechenden Verfahrens zur Kontrolle der qualitativen und quantitativen Nutzenparameter. Ebenfalls nicht geregelt ist das Monitoring-/Controlling-Verfahren zur Überprüfung der im Leitbild der Landesregierung und den Handlungsvorgaben festgelegten eGovernment-Ziele. Beide Fälle betreffen das wirkungsorientierte Monitoring/Controlling.

Bei der Operationalisierung der in diesen Fällen erforderlichen Zielangaben treten besondere Messprobleme auf, da eine mathematisch-statistische Auswertung nur sehr eingeschränkt möglich ist, Kontrollen in der Regel nicht auf strategische Aspekte abstellen und die notwendige Einbeziehung der Führungsebene verhaltensbedingte Barrieren zu überwinden hat. Gleichwohl stehen für das wirkungsorientierte Monitoring/Controlling anerkannte Methoden oder Instrumente zur Beschaffung, Analyse und Prognose so genannter Umwelt- und Unternehmungsinformationen zur Verfügung, die auf die öffentliche Verwaltung übertragbar sind.

An dieser Stelle können für die öffentliche Verwaltung insbesondere hervorgehoben werden,

- die Balanced-Scorecard,
- das Benchmarking,
- die Portfolio-Analyse oder
- die Analyse strategischer Lücken.

Für ein Monitoring oder Controlling bedarf es daher keines grundlegend neuen Konzeptes, sondern allein eines geeigneten Mixes der Instrumente und Vorgaben für deren praktische Anwendung. Dies kann am Beispiel der Balanced-Scorecard aufgezeigt werden.

Der Balanced-Scorecard als einer von mehreren Monitoring-/Controlling-Methoden liegt eine Konzeption von vier Perspektiven zu Grunde, bei denen Leistungsindikatoren nicht allein auf internen, vergangenheitsorientierten und quantitativen Informationen beruhen, sondern auch externe, zukunftsorientierte und qualitative Aspekte berücksichtigt wurden. Die vier Perspektiven gehen über die finanzwirtschaftliche Betrachtungsweise hinaus. Sie beziehen darüber hinaus eine Kunden-Perspektive, eine Prozess-Perspektive und eine Mitarbeiter-/Innovationen-Perspektive ein. Diese Perspektiven gilt es in einen angemessenen Ausgleich zu bringen. Hierfür werden Ziele und Messgrößen festgelegt.

Die notwendigen und in das beispielhaft aufgeführte Verfahren der Balanced-Scorecard einzubringenden Ziele sind dem Leitbild eGovernment und den Handlungsmaßgaben des Masterplans eGovernment zu entnehmen und können den vier Perspektiven zugeordnet werden.

Insbesondere aus der Kundenperspektive heraus eröffnet die Balanced-Scorecard die Möglichkeit, auch weitere innovative eGovernment-Lösungen der öffentlichen Verwaltung auf den Weg zu bringen. Diesem Aspekt könnte bei der praktischen Umsetzung des Monitoring/Controlling in besonderem Maße Rechnung getragen werden.

Allerdings ist bei dem Einsatz der in Frage stehenden Instrumente der Aspekt der Haushaltskonsolidierung im besonderen Maße zu beachten. In jedem Fall erfordert ein wirkungsorientiertes Monitoring/Controlling eine adäquate technische Unterstützung (so genanntes Strategic Enterprise-Management-System), mithin auch der dazu erforderlichen Investitionen. Allgemein kann festgestellt werden, dass der Einsatz entsprechender Monitoring-/Controlling-Instrumente regelmäßig sehr kostenintensiv ist. Aufgabe des Masterplans eGovernment bzw. des Aktionsplans eGovernment kann es nicht sein, eine Festlegung auf ein bestimmtes Monitoring-/Controlling-Verfahren zu treffen, da insoweit auch nach den wirtschaftlichsten Lösungen – ggf. im Rahmen eines Vergabeverfahrens - zu suchen ist. Aufgabe des Masterplans eGovernment ist es hingegen, die Notwendigkeit eines (wirkungsorientierten) Monitoring-/Controlling-Verfahrens aufzuzeigen.

Einer der Zielstellungen ist bereits im Rahmen des Auswahlprozesses von Leitprojekten Rechnung getragen worden, indem qualitative Informationen erhoben wurden, aus denen Messgrößen abgeleitet werden konnten:



- Neben dem qualitativen und quantitativen Nutzen wurden Projekte dahingehend hinterfragt, inwieweit die angestrebten Lösungen hinsichtlich einzelner Funktionalitäten oder in vollem Umfang auf bestehende Angebote zurückgreifen können, um Doppelentwicklungen entgegenzuwirken.
- Darüber hinaus waren mögliche Verknüpfungen von Projekten aufzuzeigen.

Die entsprechende Bewertung wurde durch die Anwendung von Prüfschemata gewährleistet. Dabei lagen insbesondere folgende Gesichtspunkte zu Grunde:

- Für die Beurteilung von Doppelentwicklungen:
  - Möglichkeit der Mitnutzung des Projektergebnisses durch andere Fachverwaltungen,
  - Übertragbarkeit des Lösungsansatzes auf andere Behörden, Einrichtungen, Betriebe und Stellen der Landesverwaltung,
  - Möglichkeit des Rückgriffs auf eine technische Standardlösung.
- Für die Beurteilung von Verknüpfungen:
  - Verknüpfungsmöglichkeit mit anderen Projekten,
  - Einbindung des Projektes in übergeordnete Vorhaben,
  - Abhängigkeit des Projektes vom Fortschritt anderer Vorhaben,
  - Möglichkeit der Einbindung des Projektes in ein allgemeines Verwaltungsportal.
- Für die Beurteilung von Doppelentwicklungen und Verknüpfungen:
  - Erfordernis eines Verzeichnisdienstes,
  - Erfordernis der elektronischen Signatur,
  - Erfordernis eines rechtsverbindlichen Zeitstempels,
  - Erfordernis einer Verschlüsselung der Inhalts-, Bestands-, Nutzungs- und Verbindungsdaten,
  - Erfordernis der Online-Entgelterhebung.

Seitens des Ministeriums des Innern erfolgte ein Abgleich aller gemeldeten Projekte untereinander. Soweit Doppelentwicklungen festgestellt bzw. Verknüpfungen als möglich erachtet wurden, wurden die betroffenen Projektträger aufgefordert, hierzu plausibel darzulegen. In den entsprechenden Fallkonstellationen wurde dem Landesausschuss für eGovernment und IT ein entsprechendes Votum zur Entscheidung über die Frage aufbereitet, ob diese Projekte weiterhin als Leitprojekte geführt werden können. Die Leitprojektauswahl im Masterplan eGovernment beruht auf der Entscheidung des Landesausschusses.

Zur Sicherstellung des Monitorings/Controllings haben die Projektverantwortlichen in jedem Fall – ungeachtet der Festlegung der in Frage stehenden Instrumente - die dem Auswahlprozess der Leitprojekte zugrunde liegenden Prüfschemata kontinuierlich auch bei der Auflage neuer Projekte anzuwenden. Die ausgefüllten Prüfkataloge enthalten die wesentlichen Informationen, um Messgrößen für die Zielerreichung abzuleiten. Sie bilden die Datenbasis für die Auswahl der Instrumente und mithin für das Monitoring/Controlling. Die auf Grundlage des Monitorings/Controllings erlangten Führungsinformationen müssen Entscheidungen zugeführt werden. Dafür ist dem Landesausschuss eGovernment und IT halbjährlich ein Monitoring-/Controlling-Bericht vorzulegen. Der Ausschuss für Verwaltungsoptimierung ist im Lichte der Befassung des Landesausschusses eGovernment und IT zu unterrichten.

Die einleitend angesprochene sachgerechte Steuerung des eGovernment-Prozesses bedarf einer Verteilung von Verantwortlichkeiten in Abhängigkeit insbesondere vom Stand der jeweiligen Projekte. Zu diesem Zweck kann unterschieden werden in eine Phase des Projekt-Vorlaufs, der Projekt-Realisierung und des Betriebs der aus dem Projekt resultierenden Anwendungen bzw. des erreichten Zielzustandes.

Innerhalb dieser Phasen sind der eigentliche Bedarfsträger der Anwendung (Auftraggeber oder Nutzer), der Umsetzer des Projektes, der im Falle der Vergabe an Dritte auch ein externer Auftragnehmer sein kann, die eGovernment- und IT-Leitstelle sowie der Landesausschuss für eGovernment und IT. Die Aufgaben der letztgenannten Stellen sind in der eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie bereits definiert. Für die eGovernment-(Leit-)Projekte einschließlich der Leitprojekte sui generis kann eine Aufgabenverteilung entsprechend dem in Tabelle 28 vorgeschlagenen Modell vorgenommen werden.

<b>Aufgabe</b>	<b>Bedarfsträger</b>	<b>Projektumsetzer</b>	<b>eGovernment- und IT-Leitstelle</b>	<b>Landesausschuss für eGovernment und IT</b>
Teilaufgabe				
<b>Phase 1: Projekt-Vorlauf</b>				
Bedarfsermittlung	Umsetzungsverantwortung			
Definition				
Ziele	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Umgebung	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Ressourcen	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Mittleinsatz	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Bewertung				
Machbarkeit	Umsetzungsverantwortung			
Sinnhaftigkeit/Nutzen	Umsetzungsverantwortung			
Wirtschaftlichkeit	Umsetzungsverantwortung		Mitwirkung	
Konformität strat. Zielen	Mitwirkung		Umsetzungsverantwortung	
Leitprojektauswahl	Mitwirkung		Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung
Auftragserteilung				
Realisierungsauftrag	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	Begleitung, Informationsrecht
Ressourcenbereitstellung	Umsetzungsverantwortung			Mitwirkung
<b>Phase 2: Projekt-Realisierung</b>				
Projektplan-Erstellung				
Ziele	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Inhalte (Pflichtenheft)	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Projektorganisation	Umsetzungsverantwortung		Begleitung, Informationsrecht	
Techn. Rahmenbeding.	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Mitwirkung	
Zeitplan (Meilensteine)	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	
Ressourcen (Fin., Pers.)	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	Mitwirkung
Projektrealisierung				
Projektmanagement	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung	Begleitung, Informationsrecht	
Realisierung	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung	Begleitung, Informationsrecht	
Lenkungsgremien	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht
Review, Audits	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht
Projektmonitoring				
Projektmonitoring	Mitwirkung	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung	
Projektcontrolling	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung
Inbetriebnahme				
Übergabe	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung	Begleitung, Informationsrecht	
Abnahme	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	
Pilotierung	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung		
Projektabschluss	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Mitwirkung	Mitwirkung

Phase 3: Betrieb				
Verfahrensbetrieb				
Anwendung, Nutzung	Umsetzungsverantwortung			
Betreuung				
Technischer Betrieb	Mitwirkung	Umsetzungsverantwortung	Begleitung, Informationsrecht	
Fachliche Betreuung	Umsetzungsverantwortung			
Change-Management	Umsetzungsverantwortung	Umsetzungsverantwortung		
Controlling				
Verfahrensbewertung	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	
Erfolgskontrolle	Umsetzungsverantwortung		Mitwirkung	
Weiterentwicklungsauftrag	Umsetzungsverantwortung	Mitwirkung	Begleitung, Informationsrecht	Mitwirkung
Ressourcenbereitstellung	Umsetzungsverantwortung			

Tab. 28: Aufgabenverteilung im Rahmen der eGovernment-Steuerung

Die Ermittlung der notwendigen Führungsinformationen und der Zuständigkeiten ist ein sich kontinuierlich fortentwickelnder Prozess. Der Masterplan kann diesen nicht abschließend vorwegnehmen.

## 7. Begleitmaßnahmen

Die nachhaltige Entwicklung von eGovernment ist nicht auf die Entwicklung von Fachanwendungen, Basiskomponenten und Infrastrukturen begrenzt. Der eGovernment-Prozess ist eingebettet in ein komplexes Beziehungsgeflecht, das vielfach auf veränderungsbedürftige Strukturen und Verfahren trifft. eGovernment bedarf flexibler Beschäftigter, neuer Finanzierungs- und Umsetzungsmodelle, der Ausgestaltung rechtlicher Rahmenbedingungen, der Kooperation über Ressort- und Verwaltungsgrenzen hinweg wie auch eines Marketings. Insgesamt ist der eGovernment-Prozess durch den Aufbau einer neuen Verwaltungskultur zu begleiten.

Ausgehend davon, dass die technischen Voraussetzungen für eine effiziente, kundenorientierte Verwaltung zur Verfügung stehen, kommt den notwendigen Begleitmaßnahmen eine herausragende Bedeutung für das Gelingen von Maßnahmen und Projekten auf dem Gebiet des eGovernment zu. Bezüglich der Umsetzung von eGovernment ist den nachfolgenden Begleitmaßnahmen ein besonderes Augenmerk zu widmen:

- Geschäftsprozessoptimierung
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Schulung und Personalentwicklung
- Erschließung von Betriebs- und Finanzierungsmodellen
- Aufbau von Netzwerken
- Öffentlichkeitsarbeit

### 7.1 Geschäftsprozessoptimierung

Die Ressorts und die Staatskanzlei stehen rechtlich durch das Haushaltssicherungsgesetz und nunmehr bedingt durch den eGovernment-Prozess kontinuierlich in der Pflicht, nicht nur Aufgaben, sondern gleichermaßen hergebrachte Verfahren auf die Notwendigkeit ihres Fortbestandes und Möglichkeiten einer effizienteren Erledigung zu prüfen. Methoden zur Prozessoptimierung sind anzuwenden und ggf. neu zu entwickeln. Diese sind in der Folge für Projekte anzuwenden.

eGovernment geht über die Neugestaltung der Kundenschnittstelle hinaus. Daneben sind Produktionsprozesse durch eGovernment neu und verwaltungsübergreifend zu gestalten. Wenn eGovernment tatsächlich seine Potenziale einerseits zur Qualitätsverbesserung, andererseits zur Rationalisierung entfalten soll, dürfen Land und Kommunen nicht dabei stehen bleiben, neue Dienste zu entwickeln oder vorhandene Informationen und Dienstleistungen über einen neuen Vertriebsweg anzubieten. Sollen die immensen Anstrengungen sich auch rechnen, so ist der Umbau der Leistungserstellungsprozesse hinter der Bürger- oder Unternehmensschnittstelle ein Muss. Dies kann das Beibringen von Unterlagen im Rahmen von Antrags- und Genehmigungsverfahren ebenso betreffen wie den Geschäftsgang innerhalb oder zwischen bearbeitenden Behörden. Im erstgenannten Fall deshalb, weil die entsprechenden Unterlagen oder Daten bereits an anderer Stelle innerhalb der öffentlichen Verwaltung verfügbar sind; im

letztgenannten Fall resultierend aus der Möglichkeit, Vorgangsbearbeitungen durch den gleichzeitigen Zugriff auf einen digitalen Datenbestand ggf. parallel statt wie in der Vergangenheit Schritt für Schritt zu vollziehen. Selbst die Verlagerung ganzer Aufgaben auf andere Träger kann im Einzelfall mit der Bereitstellung von Online-Angeboten erwogen werden. Es geht darum, die internen Leistungserstellungsprozesse im Sinne durchgehender Prozesse an die neue Kundenschnittstelle anzupassen sowie Arbeitsprozesse insgesamt neu und dabei verstärkt gemeinsam mit externen – öffentlichen und privaten – Partnern zu gestalten. eGovernment steht insoweit auch im Dienste der Verwaltungsoptimierung und des Abbaus von Bürokratie.<sup>175, 176, 177</sup>

Um diese Möglichkeit zu erkennen, bedarf es einer hohen Transparenz der in den öffentlichen Verwaltungen vorgehaltenen Datenbestände. Darüber hinaus ist es Aufgabe jedes einzelnen Projektverantwortlichen, die Möglichkeiten solcher Optimierungen zu prüfen und bei der Umstellung des bisherigen analogen Angebotes auf ein Online-Angebot zu realisieren.<sup>178</sup>

### 7.1.1 Zuständigkeit

Aufgabenkritik und damit auch Geschäftsprozessoptimierung sind gemäß des Haushaltssicherungsgesetzes in der Verantwortung des jeweils fachlich zuständigen Ressorts zu betreiben. Eine übergreifende Kontrollinstanz hierfür wurde bislang nicht eingerichtet.

## 7.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

**Parallel zur Gesetzgebung des Bundes hat der Landesgesetzgeber mit dem Gesetz zur Anpassung verwaltungsrechtlicher Vorschriften an den elektronischen Rechtsverkehr die wesentlichen Grundlagen für die Umsetzung der eGovernment-Strategie geschaffen. Notwendige Fortschreibungen einzelner Fachgesetze sind durch die jeweils federführenden Ressorts zu veranlassen. Die grundsätzliche Ausgestaltung datenschutzrechtlicher Regelungen sollte in Richtung einer stärkeren Betonung materiell-rechtlicher an Stelle formell-rechtlicher Vorgaben erfolgen.**

Zur Einführung von eGovernment bedarf es der Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen sowohl im Privatrecht als auch im öffentlichen Recht. In diesem Zusammenhang waren bzw. sind neben der Gestaltung rechtlicher Regelungen beim Einsatz digitaler Signaturen vielfältige Bereiche (Datenschutz, Vergaberecht, etc.) zu berücksichtigen. Auch zukünftige rechtliche Anforderungen sind in die Planungsüberlegungen mit einzubeziehen. Die Beurteilung des rechtlichen Anpassungsbedarfs muss grundsätzlich individuell für jede Dienstleistung durch den Gesetzgeber erfolgen. Dabei sind insbesondere zum Schutz personenbezogener Daten neben den verfassungsrechtlich unverzichtbaren Prinzipien der Erforderlichkeit, der Zweckbindung und der Transparenz verschiedene „Leitplanken“ zu beachten.<sup>179</sup>

<sup>175</sup> siehe auch: Friedrich-Ebert-Stiftung (2002), S. 16

<sup>176</sup> siehe auch: Industrie- und Handelskammer Potsdam (2004), Nr. 1

<sup>177</sup> siehe auch: Schliesky, Dr. Utz (2004), S. 12

<sup>178</sup> „Zur Umsetzung der in den Absätzen 1 bis 4 genannten Grundsätze sind alle Bereiche ständig daraufhin zu überprüfen, ob die Wahrnehmung von Aufgaben, auch solcher, die durch Gesetz oder Verordnung begründet sind, durch das Land notwendig ist (Zweckkritik) und ob sie zweckmäßiger und wirtschaftlicher durch Dritte erfolgen kann (Vollzugskritik). Als Vergleichsmaßstab sollen andere Bereiche der Landesverwaltung und andere Bundesländer herangezogen werden.“ (§ 2 Abs. 5 HSichG 2003);

Absatz 5 verpflichtet alle Dienststellen des Landes und jeden einzelnen Mitarbeiter, kontinuierlich Aufgabenkritik zu betreiben. Wird Aufgabenkritik nicht betrieben, bzw. bewusst das Gegenteil angestrebt, so dass statt einer Stellenreduzierung ein Aufwuchs des Aufgabenbestandes zum Schutz des eigenen Personals zu verzeichnen ist, handelt der Verantwortliche rechtswidrig. Bei Beamten stellt dies einen Verstoß gegen § 21 Abs. 1 Landesbeamten-gesetz dar, der ggf. zu disziplinarischen Konsequenzen führen kann. Bei Angestellten können Sanktionen ergriffen werden, die für Verstöße gegen Arbeitsverträge vorgesehen sind. Aus Satz 1 des § 2 Abs. 5 HSichG ist zudem abzuleiten, dass Aufgaben nicht als Block zu betrachten sind. Aufgaben bestehen vielfach aus einer Fülle von Einzelaktivitäten. Jede dieser Einzelaktivitäten kann gesondert betrachtet, d.h. der Zweck- und Vollzugskritik unterzogen werden.“ (Westphal, Volker-Gerd (2003), S. 119)

<sup>179</sup> Bei der Erhebung, Verarbeitung und Nutzung personenbezogener Daten sind zu würdigen:

- Zulässigkeit
- Erforderlichkeit
- Datenvermeidung und Datensparsamkeit

Daneben verlangt das Recht auf informationelle Selbstbestimmung eine angemessene technische und organisatorische Sicherheit.<sup>180</sup>

### 7.2.1 elektronische Signatur

In Bezug auf die elektronische Signatur geht es um den Abbau juristischer Barrieren, etwa von Erfordernissen des persönlichen Erscheinens unter Vorlage des Bundespersonalausweises oder der persönlichen Unterschrift.

Mit der Neufassung des Signaturgesetzes (SignG) wurden am 21. Mai 2001 bundesweit die rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen für den Einsatz elektronischer Signaturen geschaffen. Aufbauend auf diesem Gesetz sind die notwendigen Anpassungen des Privatrechts bereits mit dem Inkraft-Treten des Gesetzes zur Anpassung der Formvorschriften des Privatrechts und anderer Vorschriften an den modernen Rechtsgeschäftsverkehr am 1. August 2001 geschehen. Eine weitergehende, derzeit in der Erarbeitung befindliche Änderung des SigG, welche die Notwendigkeit des persönlichen Erscheinens lockert, wird gleichwohl unter Verweis auf die Gefahr des hohen Risikos eines Identitätsdiebstahls auch kritisch gesehen. Eine vollständige elektronische Abbildung des Antragsverfahrens wird von dort nicht befürwortet.<sup>181</sup>

Der Bund hat durch das 3. Gesetz zur Änderung verwaltungsverfahrenrechtlicher Vorschriften vom 21. August 2002 und das Land Brandenburg durch das Gesetz zur Anpassung verwaltungsrechtlicher Vorschriften an den elektronischen Rechtsverkehr vom 17.12.2003 auch die rechtsverbindliche elektronische Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung ermöglicht. Bürger und Verwaltung können grundsätzlich in allen Fachgebieten und jeder Verfahrensart elektronische Kommunikationsformen gleichberechtigt neben der Schriftform und der mündlichen Form rechtswirksam verwenden, wenn diese angeboten werden. In die Verwaltungsverfahrensgesetze wurden Generalklauseln eingeführt, die die Gleichwertigkeit einer durch Rechtsvorschrift angeordneten Schriftform und der mit einer qualifizierten elektronischen Signatur verbundenen elektronischen Form bestimmen (§ 3a Abs. 2 Satz 1 Verwaltungsverfahrensgesetz des Bundes bzw. des Landes, § 36a Abs. 2 Satz 1 Sozialgesetzbuch I, § 87a Abs. 3 und 4 Abgabenordnung). Die Generalklausel gilt grundsätzlich im gesamten Anwendungsbereich des Verwaltungsverfahrenrechts, erfasst also nicht nur die Schriftformerfordernisse in den genannten Gesetzen, sondern auch sämtliche Fachgesetze, sofern dort nicht etwas Abweichendes geregelt ist.

Bei Verwaltungsakten, bei denen durch Rechtsvorschrift eine Schriftform vorgeschrieben ist, hat das Gesetz die Möglichkeit, höhere Anforderungen an die elektronische Alternative zu stellen. Hier können auf Seiten der Verwaltung die dauerhafte Überprüfbarkeit der qualifizierten elektronischen Signatur sowie Nachweise zur technischen und administrativen Sicherheit entsprechend § 15 Abs. 1 Satz 4 SigG verlangt werden.<sup>182</sup>

Die Rechtslage steht der Realisierung der Dienstleistungen der Landes- und Kommunalverwaltung in elektronischer Form nicht entgegen. Im Übrigen gilt es, EU-Recht und internationale Bestimmungen zu berücksichtigen.

Obwohl das deutsche Signaturgesetz die Möglichkeit vorsieht, die persönliche Unterschrift durch eine qualifizierte digitale Signatur zu ersetzen, ist dies aber in vielen Fällen praktisch noch nicht möglich.<sup>183</sup>

- 
- Zweckbindung
  - Transparenz
  - Korrekturrechte der Betroffenen
  - Automatisierte Einzelentscheidungen
- (Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder (2002), S. 13 ff)

<sup>180</sup> „Für jede eGovernment-Anwendung sind die folgenden Gestaltungsanforderungen im Rahmen eines Sicherheitskonzeptes konkret auszufüllen:

- Vertraulichkeit und Integrität
- Verfügbarkeit
- Authentizität
- Revisionsfähigkeit\*

(Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder (2002), S. 16 ff)

<sup>181</sup> Landesbeauftragter für den Datenschutz und das Recht auf Akteneinsicht (2004), unveröffentlicht

<sup>182</sup> Bundesministerium des Innern (2001b), S. 27

<sup>183</sup> Winkel, Olaf (2004), S. 13

Auch Brandenburg muss daher eine Public Key Infrastructure mit Priorität aufbauen und Anreizmodelle für den Signatureinsatz schaffen.

### 7.2.2 Datenschutzrecht

Daten sind ein „Rohstoff des eGovernment“. Je nach Art der Daten unterliegen sie besonderen Schutzvorschriften. Dies gilt insbesondere für personenbezogene Daten. So bedarf jeglicher Datentransfer personenbezogener Daten nach dem Brandenburgischen Datenschutzgesetz (BbgDSG) einer Rechtsgrundlage. Es ist somit auf das BbgDSG als Lex Generalis oder ein Fachgesetz als Lex Specialis zurückzugreifen. Die augenblicklichen Ansätze zum Aufbau von Fachinformationssystemen als Teil der eGovernment-Aktivitäten müssen sich hinsichtlich personenbezogener Daten in dem durch das Datenschutzrecht definierten Rahmen bewegen.

Die Regelungen des Datenschutzgesetzes ermöglichen die Datenweitergabe<sup>184</sup> und den automatisierten Abruf personenbezogener Daten innerhalb einer öffentlichen Stelle.<sup>185</sup> Für den Fall, dass eine öffentliche Stelle personenbezogene Daten für eine zweite öffentliche Stelle für den Abruf bereithält, verlangt das Brandenburgische Datenschutzgesetz außerhalb der Behörden und Geschäftsbereiche der Ministerien ein Gesetz, so dass hier der automatisierte Abruf und die regelmäßige Datenübermittlung von Daten auf Grund des Datenschutzgesetzes nicht möglich ist. In der Praxis heißt dies zum Beispiel, dass die Kreisverwaltung unter Umständen den Ämtern und Gemeinden keine personenbezogenen Daten für den automatisierten Abruf bereitstellen oder diese regelmäßig übermitteln darf. Hier wird von den Kommunen ein Regelungsbedarf angemeldet, um überhaupt Lösungen wie virtuelle Gemeindezusammenschlüsse realisieren zu können.<sup>186</sup>

Die Minister und Ministerinnen können nur für die Behörden und Einrichtungen ihres Geschäftsbereiches sowie für die der Rechtsaufsicht des Landes unterliegenden sonstigen öffentlichen Stellen die Einrichtung automatisierter Abrufverfahren durch Rechtsverordnung zulassen.

Es muss daher geprüft werden, ob die Einrichtung automatisierter Abrufverfahren in die Verantwortung der jeweils beteiligten Stellen gegeben werden und das Erfordernis einer speziellen gesetzlichen Grundlage im Regelfall entfallen kann. Dabei sind die materiellen Anforderungen im Brandenburgischen Datenschutzgesetz zu präzisieren, um die Wahrung des Rechts auf informationelle Selbstbestimmung im gleichen Maße zu berücksichtigen wie im Gesetzgebungsverfahren und den öffentlichen Stellen eine höhere Rechtssicherheit zu geben. Für Daten im Sinne von § 4a BbgDSG muss es generell bei der bisherigen Lösung bleiben. Gerade im Zusammenhang mit den sich wandelnden Verwaltungsabläufen durch eGovernment-Aktivitäten entsteht ein landesweiter Regelungsbedarf.

### 7.2.3 Zuständigkeit

Die Anpassung fachspezifischer Rechts- und Verwaltungsvorschriften dahingehend, dass Online-Dienstleistungen bis hin zu Transaktionsdiensten bereitgestellt werden können, liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Ressorts. Der Landesgesetzgeber hat mit dem Gesetz zur Anpassung verwaltungsrechtlicher Vorschriften an den elektronischen Rechtsverkehr bereits eine Vielzahl von Fachgesetzen und -verordnungen im Einvernehmen mit den Ressorts für die Umsetzung von eGovernment geöffnet. Soweit – wie im Falle des Datenschutzrechts – eine unmittelbare Zuständigkeit aus der Geschäftsordnung der Landesregierung gegeben ist, zeichnet das zuständige Ministerium - im Falle des Datenschutzrechts das Ministerium des Innern - auch weiterhin verantwortlich.

<sup>184</sup> § 14 Abs. 5 BbgDSG

<sup>185</sup> § 9 Abs. 4 BbgDSG

<sup>186</sup> Die Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder weist darauf hin, dass „die technische Entwicklung insbesondere die Erweiterung der Möglichkeiten zur mobilen Datenkommunikation auch die Strukturen und die Arbeitsverfahren innerhalb der Verwaltungen weiter massiv verändern. Zuständigkeitsgrenzen und Ortsgebundenheit werden ihre Bedeutung verlieren, Produktion und Vertrieb von Verwaltungsleistungen werden getrennt werden können, ganz im Interesse der „Kunden“, die im Sinne eines „One-Stop-Government“ ihre unterschiedlichsten Anliegen nur noch über ein einziges Fenster an die Verwaltung herantragen, ohne sich um Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen kümmern zu müssen.“ (Die Konferenz der Datenschutzbeauftragten des Bundes und der Länder (2002), S. 9)

### 7.3 Schulung und Personalentwicklung

Der eGovernment-Prozess verlangt den Erwerb eines umfassenden Grundlagen- und Spezialwissens. Beschäftigte und Dienstherr bzw. Arbeitgeber stehen hier gleichermaßen in der Pflicht. Einerseits sind Fortbildungs- und Schulungskonzepte zu entwickeln, umzusetzen und sukzessive fortzuschreiben, andererseits ist jeder einzelne Beschäftigte verpflichtet, insbesondere seine allgemeine Kompetenz selbständig zu erweitern, um den Anforderungen seines Arbeitsplatzes in der öffentlichen Verwaltung gerecht zu werden.

Wesentlicher Bestandteil der öffentlichen Verwaltung sind seine Beschäftigten. Für die erfolgreiche Gestaltung von eGovernment ist die aktive und qualifizierte Mitwirkung aller Beschäftigten zu erwirken. In Überlegungen und Maßnahmen auf dem Gebiet des eGovernment sind sie frühzeitig einzubeziehen.<sup>187, 188</sup>

Der Aufbau der elektronischen Verwaltung stellt im Bereich der Medienkompetenz neue Anforderungen an alle Beschäftigten. Dies setzt die Fähigkeit zur Anwendung und Koordination unterschiedlicher Instrumente im Prozess der Interaktion voraus. Auch auf die Führungskräfte kommen besondere Anforderungen zu. Sie haben nicht nur Vorbildfunktion, sondern müssen darüber Veränderungen steuern, fördern und begleiten können.<sup>189</sup>

Der Aufbau, die Weiterentwicklung und der Betrieb von eGovernment kann im Zusammenhang mit veränderten Aufgaben neue Funktionen mit sich bringen. Eine gezielte Personalentwicklung kann dabei einen erhöhten Personalbedarf vermeiden. Soll eGovernment ein Erfolgsfaktor werden, erfordert dies die Förderung der Akzeptanz der Beschäftigten für eGovernment-Aktivitäten. Des Weiteren müssen den Betroffenen die neuen und veränderten Anforderungen bewusst gemacht werden. Dies erfordert nicht nur, sie aktiv an der Entwicklung zu beteiligen, sondern setzt ihre Qualifizierung voraus, um die notwendigen Instrumente kostenbewusst einsetzen und Geschäftsprozesse optimieren zu können. eGovernment bietet die Möglichkeit neuer Formen der Zusammenarbeit, der Arbeitsorganisation und der Kommunikation.<sup>190</sup> Für die Beschäftigten erschließen sich neue Chancen:<sup>191</sup>

- Mit eGovernment wächst die Bedeutung des einzelnen Mitarbeiters, seine persönlichen Qualifikationen und Fähigkeiten, seine Werte und Einstellungen für das Verwaltungshandeln.
- Die größere Vielfalt der Arbeitsformen bietet neue Wahlmöglichkeiten für Beschäftigte.
- Diese Vielfalt ermöglicht mehr Selbstbestimmung und Arbeitssouveränität in der Tätigkeit (einfache Tätigkeiten entfallen, die ganzheitliche Sachbearbeitung nimmt zu).
- Beschäftigte werden im Hinblick auf Ort und Zeit des Arbeitens autonomer, was die Vereinbarkeit von Familie und Beruf unterstützt.
- eGovernment fördert eine neuartige Kommunikationsstruktur (schnell, direkt, informell, interaktiv).
- Beschäftigte können ihren „Marktwert“ erhöhen und ggf. den Schritt in die Selbständigkeit wagen, den Arbeitgeber wechseln oder höhere Funktionen in der Verwaltung übernehmen.

<sup>187</sup> siehe auch: Bayerische Staatskanzlei (2002), S. 19

<sup>188</sup> siehe auch: Friedrich-Ebert-Stiftung (2002), S. 42

<sup>189</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 4, 5

<sup>190</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 4, 5

<sup>191</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 20



### 7.3.1 Inhalte

Alle Beteiligten am eGovernment-Prozess müssen neue technische Kenntnisse erwerben. Die Beschäftigten müssen neben technischen Fähigkeiten gleichermaßen auch zusätzliche Kompetenzen zur Umsetzung von Geschäftsprozessoptimierung und Aufgabenkritik sowie zur Anreicherung von Arbeitsinhalten erwerben. Des Weiteren muss dort, wo der Bürger an die neuen Instrumente heranzuführen ist oder diese stellvertretend für die Verwaltung nutzen soll, auch die soziale Kompetenz der Beschäftigten gestärkt werden.<sup>192</sup> Lernbereitschaft darf nicht lediglich unterstellt oder postuliert werden, sondern muss zielgerichtet gefördert und angemessen anerkannt werden.<sup>193, 194, 195, 196</sup>

Gleichwohl ist bezogen auf die fachlichen Anforderungsmerkmale der Medienkompetenz für die Beschäftigten zwischen einer Grundbildung und Spezialwissen zu unterscheiden. Jede Verwaltung muss für sich darüber befinden, wer für die Grundbildung und wer für das Spezialwissen verantwortlich ist (Beschäftigte oder Arbeitgeber). Während beim vorhandenen Personal - unabhängig von der Pflicht eines jeden Beschäftigten zum Selbstlernen<sup>197</sup> - auch der Arbeitgeber in der Pflicht steht, die notwendige Personalentwicklung anzubieten, soll bei Neueinstellungen eine bestimmte Medienkompetenz für alle Bewerber Voraussetzung sein.<sup>198</sup> Eine mangelnde Internet-Kompetenz der Mitarbeiter kann weder in der Wirtschaft, noch in der staatlichen Verwaltung Vorwand sein, das Thema eGovernment auf die lange Bank zu schieben.<sup>199</sup>

Um Grund- und Spezialwissen sachgerecht zu vermitteln, sollte damit begonnen werden, zunächst das allgemeine Verständnis von eGovernment durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit zu stärken. Darauf aufbauend können breit angelegte, themenspezifische Angebote wie beispielsweise Datenschutz im eGovernment aufgelegt werden. Hierzu wird im Vorfeld der konkrete Bedarf der einzelnen Ressorts und der Staatskanzlei zu ermitteln sein, um Schulungen bedarfsgerecht und passgenau anzubieten. Mit der Forcierung und Vertiefung des eGovernment-Prozesses könnten mittelfristig auch vertiefende technische Schulungen angeboten und eine Fortbildungskonzeption weiterentwickelt werden. Fortbildungskonzeption und Aktionsplan eGovernment wären auf diesem Wege parallel fortzuschreiben.

Eine umfassende Darstellung von Inhalten, die für eine eGovernment-Schulung in Frage kommen, findet sich in einschlägigen Ausbildungs- und Studienordnungen.<sup>200</sup>

<sup>192</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2002a), S. 67

<sup>193</sup> siehe auch: Winkel, Olaf (2004), S. 12

<sup>194</sup> „Bertelsmann hält den geübten und gewohnten Umgang seiner Mitarbeiter mit dem Internet für so wichtig, dass der Vorstand beschlossen hat, jedem der 76.000 Mitarbeiter weltweit einen privaten Computer zu überlassen.“ (Eierhoff, Dr. Klaus (2001), S. 30)

<sup>195</sup> „Wegen der raschen Entwicklung der Technik ist der Ausbildungsbedarf im Bereich der Informationstechnik hoch. Dabei ist zu bedenken, dass in der Wissensgesellschaft Kosten für die Schulung von Mitarbeitern nicht als Ausgaben, sondern als Investitionen betrachtet werden müssten. So hatte Sachsen im Jahr 2001 bezogen auf die Landesverwaltung für die Fortbildung von IT-Fachleuten 3,7 Mio DM sowie die Schulung von IT-Nutzern der Fachreferate 1,7 Mio DM veranschlagt.“ (Sächsische Staatskanzlei (2001), S. 23)

<sup>196</sup> „Der Umsetzungsplan [BundOnline] hat einen Finanzbedarf von 1,65 Milliarden € ermittelt. Rund 10 Prozent werden für die Schulung der Beschäftigten aufgewendet.“ (KBSt (2004), [www.kbst.bund.de/E-Government/-/91/BundOnline-2005.htm](http://www.kbst.bund.de/E-Government/-/91/BundOnline-2005.htm) vom 20.04.2004)

<sup>197</sup> „Nach Untersuchungen im Auftrag der Bertelsmann Stiftung (Okt. 2000) haben in Städten über 50.000 Einwohner bereits 75 % der Behördenmitarbeiter eine eigene E-Mail-Adresse. Laut KPMG (Mai 2000) nutzen 70 % der Behördenmitarbeiter das Internet privat. Sie eignen sich das erforderliche Know-how also ohnehin in Eigeninitiative an.“ (Eierhoff, Dr. Klaus (2001), S. 30)

<sup>198</sup> siehe auch: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 39, 41

<sup>199</sup> siehe auch: Eierhoff, Dr. Klaus (2001), S. 30

<sup>200</sup> Zusatzqualifikation „Verwaltungsinformatik“ an der Fachhochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung:

- eGovernment und IT-Projektmanagement
- Geschäftsprozessmanagement und -modellierung
- eGovernment- und IT-Management
- Public-Private-Partnership
- IT-Sicherheit, Datenschutz und Informationsrecht
- eGovernment und Verwaltungsmodernisierungskonzepte
- Systemeinführung und -betreuung
- Datenbanken
- Informations- und Wissensmanagement
- Netze, Intranet, Internet
- Rechner- und Betriebssysteme

### 7.3.2 Form

Zunächst müssen die individuellen Wissenslücken analysiert und der mitarbeiterspezifische Fortbildungsbedarf ermittelt werden. Die anschließende Fortbildung der Mitarbeiter durch klassische Präsenzveranstaltungen, die häufig mit Dienstreisen verbunden sind, kann dabei nur eine unter mehreren denkbaren Maßnahmen sein. In den Vordergrund sollten tutorengestützte eLearning-Angebote in Verbindung mit Blended-Learning-Veranstaltungen<sup>201</sup> treten, die eine punktgenaue, am Arbeitsplatz bzw. –prozess ausgerichtete Schulung anhand der spezifischen Gegebenheiten vor Ort und „on demand“ ermöglichen. Die Fortbildungsverantwortlichen müssen sich dann auf die Bereitstellung von Inhalten und die Heranbildung von Tutoren und anderen Multiplikatoren konzentrieren. Für besondere Nutzergruppen (Führungskräfte usw.) müssen entsprechend den Anforderungsprofilen spezielle Formen der Fortbildung entwickelt werden. Eine Teilnahme an diesen Fortbildungen muss für alle Nutzergruppen zur Pflicht werden. Führungskräfte übernehmen dabei eine Vorbildfunktion.

Methoden zur Erfassung des Wissenstransfers, die steuerungsrelevante Aussagen über den Erfolg der Fortbildungsmaßnahmen ermöglichen, müssen geschaffen werden. Die eGovernment- und IT-Fortbildung darf sich nicht mehr als gesondertes Gebiet der Aus- und Fortbildung begreifen. eGovernment und IT-Kenntnisse gehören nicht zum Bereich der „Zusatzqualifikationen“, sondern zu den allgemeinen aufgabenbezogenen Arbeitstechniken. Dem trägt das Konzept der Virtuellen Akademie für Verwaltung, Arbeit und Wirtschaft Rechnung, die im Rahmen des Netzwerks Aus- und Fortbildung im Zusammenwirken mit den Bildungseinrichtungen des Landes und der Kommunen zukünftig die entsprechenden Aufgaben bündeln wird. Die Finanzverantwortung für die jeweiligen Maßnahmen bleibt von der Zusammenarbeit im Netzwerk unberührt. Die dienende Funktion der neuen Technologien muss auch in der Ausgestaltung von Aus- und Bildungsangeboten in der Weise ihren Niederschlag finden, dass künftig Kenntnisse nicht isoliert von der Sachaufgabe, sondern unmittelbar in ihrem Zusammenhang vermittelt werden. Dies setzt aber voraus, dass sich Fachdozenten die notwendigen Kenntnisse aneignen, sich Dozenten mit Fachinhalten beschäftigen oder Dozententeams gebildet werden, um die Beschäftigten der öffentlichen Verwaltungen des Landes im Rahmen der Aus- und Fortbildung in der elektronischen Vorgangsbearbeitung zu unterweisen.

Die Fortbildung wird entsprechend dem Beispiel anderer Bundesländer<sup>202</sup> durch das zuständige Ministerium des Innern koordiniert.

### 7.3.3 Zuständigkeit

Zum Aufgabenkatalog der Einrichtungen des Netzwerks Aus- und Fortbildung – speziell in Zusammenarbeit mit der Landesakademie für öffentliche Verwaltung, der IT-Fortbildung des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik sowie der Kommunalakademie Brandenburg und mit dem Land Berlin<sup>203</sup> gehört es, über die Virtuelle Akademie für Verwaltung, Arbeit und Wirtschaft und unter Federführung des Ministeriums des Innern, Dienstleistungen anzubieten und einen Fortbildungsrahmenplan eGovernment als spezifische Fortbildungskonzeption für die Beschäftigten der Landesverwaltung unter Berücksichtigung der eGovernment-Strategie sowie des Aktionsplans eGovernment für das Land Brandenburg zu entwerfen, seine Umsetzung zu organisieren und zu koordinieren und die sukzessive Fortschreibung sicherzustellen. Finanzielle Ansprüche der Kommunen können daraus nicht abgeleitet werden. Dies gilt unabhängig davon, dass es grundsätzlich Aufgabe aller Bildungseinrichtungen des Landes ist, sich an der Umsetzung des Konzeptes zu beteiligen, da letztlich in allen Ressorts eGovernment-Projekte und -Prozesse aufgesetzt werden. Bei der Gestaltung der Konzeption und der Inhalte ist die Kompatibilität mit Berliner Modellen zu wahren. Aufwendungen für projektspezifische Qualifizierungsmaßnahmen haben in die projektspezifischen Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen einzufließen. Das

<sup>201</sup> Lern- oder Schulungsangebote, die aus Kombinationen oder Verschneidungen von Präsenzveranstaltungen und elektronisch unterstütztem Lernen bestehen

<sup>202</sup> Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern (2003), S. 41

<sup>203</sup> „Die Berliner Verwaltungsakademie erhielt den Auftrag des Berliner IT-Managements aus dem Masterplan eGovernment ein eGovernment-Curriculum zu erstellen. Im Rahmen der Einführung eines einheitlichen Informationssystems für die Berliner Bürgerämter erfolgten flankierend Schulungen in Geschäftsprozessoptimierung.“ (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 39, 41)

Netzwerk Aus- und Fortbildung für den öffentlichen Dienst (NAFöD), in dem alle Fortbildungseinrichtungen der Ressorts zusammenwirken, sieht darin einen der Schwerpunkte seiner künftigen Arbeit. Die Schulungs- und Fortbildungsstrategie muss in drei Richtungen gehen:

- a. Herstellung einer breit und langfristig angelegten Multimedia-Kompetenz aller Beschäftigten der Landesverwaltung;
- b. Herstellung einer aufgabenübergreifenden eGovernment- und IT-Kompetenz mit dem Ziel der Befähigung insbesondere zur aufgabenkritischen, wirtschaftlichen und von einem effizienten Controlling und Projektmanagement begleiteten Umsetzung von eGovernment- und IT-Lösungen für Beschäftigte mit eGovernment- und IT-Aufgaben;
- c. Herstellung einer auf das Aufgabenfeld des einzelnen Beschäftigten ausgerichteten spezifischen eGovernment- und IT-Kompetenz zur Implementierung neuer eGovernment-Fachverfahren.

## 7.4 Erschließung von Betriebs- und Finanzierungsmodellen

Die öffentlichen Haushalte geben regelmäßig weder der Landes- noch den Kommunalverwaltungen den erforderlichen Spielraum, um eGovernment aus eigener Kraft finanzieren zu können. Gleichzeitig handelt es sich beim eGovernment nicht um eine gesetzliche Pflichtaufgabe. Dennoch darf sie der Aufgabenkritik nicht zum Opfer fallen. Vielmehr ist darauf hinzuwirken, eGovernment als die Optimierung der öffentlichen Verwaltung darzustellen, von der nicht allein die Verwaltung profitiert. Die Ablösung papiergebundener Vorgänge führt insbesondere in der Wirtschaft zu erheblichen Synergiegewinnen. Bei der Finanzierung und dem Betrieb von eGovernment-Lösungen sind daher – aber nicht ausschließlich - geeignete Modelle unter Beteiligung der Wirtschaft zu wählen. Dies entbindet die Projektverantwortlichen nicht von einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.

Wer eGovernment betreiben will, muss über die erforderlichen finanziellen Mittel verfügen<sup>204</sup>, und das heißt in der Regel, dass nicht nur Eigen-, sondern auch Fremdmittel bereitstehen müssen. Die Erfahrung zeigt, dass eGovernment-Projekte größeren Ausmaßes vor allem dort zu Erfolgen geführt haben, wo man auf Fördermittel aus spezifischen Programmen zurückgreifen konnte. Etwa aus Media@Komm mit einem Volumen von 25 Mio Euro oder aus BundOnline2005 mit einem Volumen von rd. 1,6 Mrd. Euro.

Bei der Implementierung von eGovernment-Anwendungen wird vielfach das Erreichen sogenannter Win-Win-Situationen empfohlen. Dieses ist regelmäßig aber kaum zu realisieren. Dies resultiert aus dem Umstand, dass eGovernment zunächst fast immer nur neben den herkömmlichen Angeboten unterbreitet werden kann. Eine kurz- oder mittelfristig Amortisation ist selten zu erwarten. Es handelt sich um strategische Investitionen in die Zukunft.<sup>205</sup> Erst wenn einheitliche Basiskomponenten eingeführt worden sind und deren Vernetzung Synergien oder sogar Schneeballeffekte mit sich bringt, kann ein Return on Investment erreicht werden.<sup>206, 207</sup> Wer auf solche Investitionen verzichtet, wird letztlich das Nachsehen haben und seine Untätigkeit bereuen. Bis dahin ist davon auszugehen, dass eGovernment-

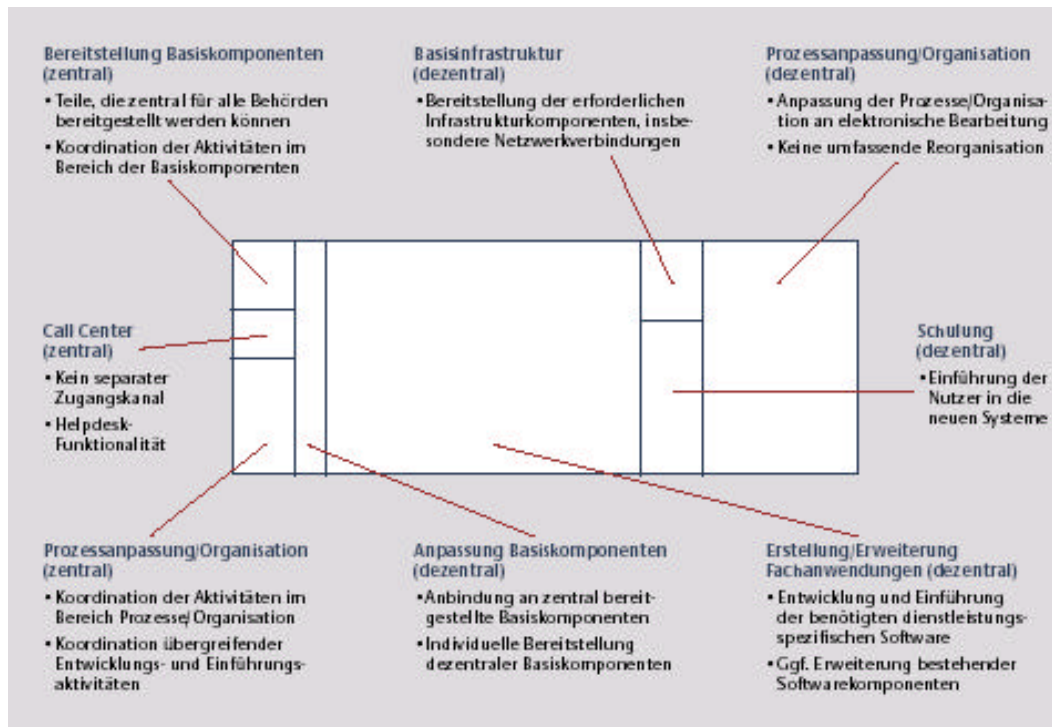
<sup>204</sup> „Die Regierungschefs von Bund und Ländern sind sich bewusst, dass eGovernment -Innovation personeller und finanzieller Ressourcen bedarf und bitten daher die Fachministerkonferenzen, die Umsetzung von DeutschlandOnline im Rahmen ihrer Zuständigkeiten personell und finanziell sicherzustellen.“ (aus: Besprechung der Regierungschefs der Länder am 18. Dezember 2003 in Berlin, TOP 6, Nr. 3)

<sup>205</sup> siehe auch: Müller, Horst (2004), S. 22

<sup>206</sup> „Der Umsetzungsplan hat einen Finanzbedarf von 1,65 Milliarden € ermittelt. 25 Prozent der Finanzmittel werden für die Umorganisation der Verwaltungen und die Veränderung der internen Prozesse nötig sein, rund 10 Prozent werden für die Schulung der Beschäftigten aufgewendet. Dem Investitionsbedarf steht ein beträchtliches Einsparpotenzial gegenüber. Durch die Umsetzung von BundOnline 2005 lassen sich Einsparungen von gut 400 Millionen € jährlich erzielen.“ (KBSI (2004), [www.kbst.bund.de/E-Government/-91/BundOnline-2005.htm](http://www.kbst.bund.de/E-Government/-91/BundOnline-2005.htm) vom 20.04.2004)

<sup>207</sup> „eGovernment wird nur dann langfristig finanzierbar sein, wenn dadurch echte Rationalisierungseffekte erzielt werden können. Diese Effekte sind allerdings nicht kurzfristig, sondern höchstens mittel-, eher sogar langfristig im Haushalt spürbar. Es ist also kein Instrument zur kurzfristigen Haushaltskonsolidierung.“ (aus: Friedrich-Ebert-Stiftung (2002), S. 39)

Projekte sich nicht selbst tragen und sich Win-Win-Situationen nur in Ausnahmefällen ergeben können.<sup>208, 209</sup>



**Gesamt 2002 bis 2005:**  
1,65 Mrd. Euro +/- 0,2 Mrd. Euro

Bereitstellung Basiskomponenten (zentral) 48 (3%)	Anpassung Basiskomponenten (dezentral) 78 (5%)	Erstellung/Erweiterung Fachanwendungen (dezentral) 789 (48%)	Basisinfrastruktur (dezentral) 65 (4%)	Prozessanpassung/Organisation (dezentral) 409 (25%)
Call-Center (zentral) 14 (1%)			Schulung (dezentral) 150 (9%)	
Prozessanpassung/Organisation (zentral) 92 (5%)				

Abb. 46: Kostenübersicht und Kostenanteile im eGovernment (Quelle: BundOnline 2005)

Ein Problem hierbei ist die oft ungenügende Transparenz über Kosten(-ersparnisse) und so die damit verbundene Schwierigkeit, Erfolg oder Misserfolg von eGovernment-Vorhaben zu berechnen. Dies ist vor allem darin begründet, dass noch keine Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) flächendeckend in den Landesbehörden eingeführt wurde. Die KLR ist aber eine wichtige Voraussetzung, wenn es darum geht, Kostenwirkungen und Kostensenkungspotenziale aufzuzeigen. Parallel zum eGovernment sollte eine Prozesskostenrechnung implementiert werden, um die laufenden Kosten der Einführung von eGo-

<sup>208</sup> Winkel, Olaf (2004), S. 13 ff

<sup>209</sup> „Die Mehrzahl der Experten geht davon aus, dass eGovernment mittel- bis langfristig zu einem Rückgang der Beschäftigten führt. eGovernment kann in bestimmten Bereichen aber zumindest kurz- bis mittelfristig in der Implementierungsphase auch Mehrbelastungen oder sogar Personalmehrbedarf mit sich bringen. Je nachdem, welche Produkte durch eGovernment optimiert werden, sind bestimmte Beschäftigtengruppen besonders betroffen, z.B. der mittlere nichttechnische Dienst in Bürgerbüros, in der Personalverwaltung oder Beschäftigte der Bauverwaltung. Dies hat massive Auswirkungen vor allem auf die quantitative und qualitative Ausbildung des mittleren Dienstes.“ (aus: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 32, 33)

vernment verursachungsgemäß zu erfassen, Anhaltspunkte für eine Geschäftsprozessoptimierung aufzuzeigen und Verwaltungen in der Phase der Entscheidungsfindung Informationen über mögliche Kostenwirkungen geben zu können. Die Erfassung von Kosten und das Nachhalten dieser Informationen ist auch wichtig, um Lernkurven in Projekten zu erreichen, die man für zukünftige Einsparungsmaßnahmen nutzen kann. Ein zentraler Austausch über diese Informationen im Sinne eines strukturierten Wissensmanagements wäre sinnvoll. Darüber hinaus müssen Kosten einerseits und Strategie andererseits in einer Wechselwirkung stehen, um so auch unter Kostengesichtspunkten strategische Entscheidungen fällen zu können.

### 7.4.1 Finanzplanung

Wirtschaftlichkeit wird bis heute in der Diskussion um eGovernment vernachlässigt. Es bestehen vereinzelt gravierende Unsicherheiten über die Wirtschaftlichkeit von Einzelprojekten.<sup>210</sup> Voraussetzung für die Umsetzung aller potenziellen Projekte ist daher im Rahmen der Projektplanung der Nachweis der Wirtschaftlichkeit durch eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung.<sup>211</sup> Vorrangig werden Projekte umgesetzt werden können, bei denen finanzielle Einsparungen durch elektronische Abwicklung in Verbindung mit einer Optimierung des Verwaltungsablaufs erzielt werden können. Andere Projekte sind gleichwohl nicht von einer Umsetzung ausgeschlossen. Die Durchführung einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hat nicht zwingend zum Ziel, ausschließlich Entlastungseffekte aufzuzeigen. Zielstellung ist es vielmehr, überhaupt Kostentransparenz herzustellen, um frühzeitig über entstehende haushaltsmäßige Belastungen befinden und Konsequenzen aus ggf. übergeordneten Interessen für die Umsetzung eines Projektes aufzeigen zu können.

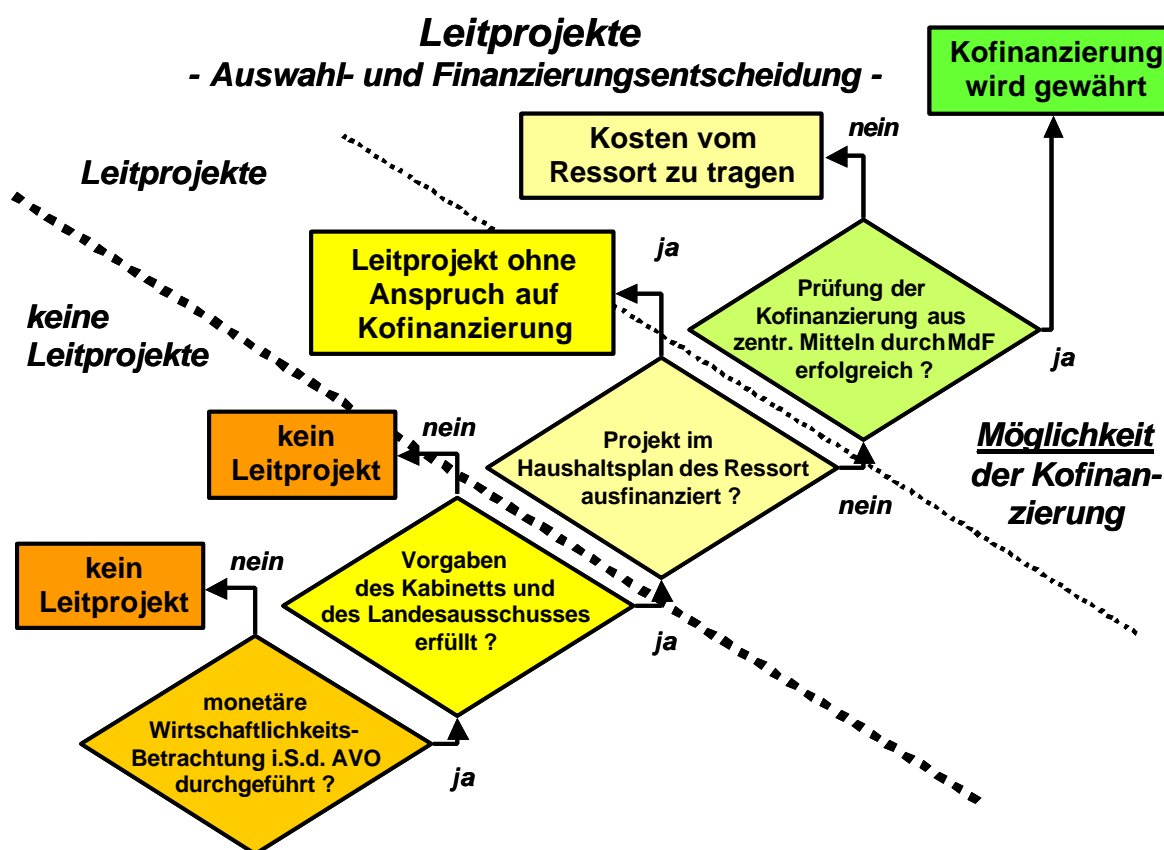


Abb. 47: Prüfung auf Leitprojektcharakter und Kofinanzierungsmöglichkeit von eGovernment-Projekten

<sup>210</sup> Bearing Point (2003b), S. 4

<sup>211</sup> Hierzu wird die Anwendung der „Empfehlungen zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen in der Bundesverwaltung insbesondere beim Einsatz der IT“ (WiBE 21) empfohlen

In diesem Lichte ist auch die Beschlusslage des Ausschusses für Verwaltungsoptimierung vom 30. April 2004 zu sehen, sämtliche eGovernment- und IT-Projekte, bevor sie überhaupt einer Prüfung auf ihren potenziellen Leitcharakter unterzogen werden, mit einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu unterlegen. Daraus abgeleitet ergibt sich ein mehrstufiges Verfahren, welches die Möglichkeiten zur Kofinanzierung von Projekten aus dem Einzelplan 20 prüft. Eine Übersicht hierzu gibt Abbildung 47 der vorhergehenden Seite.

Zur Erschließung möglicher Einsparpotenziale ist die Erforderlichkeit der Sach- und Personalausstattung im IT-Bereich zu prüfen. Darüber hinaus sind die Nutzung von Möglichkeiten wie Outsourcing, langfristiges Contracting sowie Kooperation mit anderen Ländern in einem solchen Konzept zu prüfen, um insbesondere die kurzfristig notwendige Finanzierung von Infrastrukturen und Basiskomponenten zu ermöglichen.<sup>212</sup>

### 7.4.2 Finanzierung

Limitierte Ressourcen beeinträchtigen den zügigen Ausbau vorhandener und neuer eGovernment-Projekte. Zum einen bestehen erhebliche personelle Engpässe in den IT-Bereichen der öffentlichen Verwaltungen. Zum anderen verlangen vor allem fortgeschrittene eGovernment-Anwendungen erhebliche Systeminvestitionen, die in Zeiten der Haushaltskonsolidierung kaum darstellbar sind. Auch für diese Probleme sind jedoch Lösungen denkbar. Neue Umsetzungsmodelle im Sinne einer Public-Private-Partnership sind ein möglicher Schlüssel zum Erfolg von eGovernment.<sup>213, 214, 215, 216</sup>

Die Ausstattung mit Finanzmitteln wie auch die Modelle, die für die Finanzierung von eGovernment herangezogen werden, variieren in den einzelnen Bundesländern.<sup>217</sup> Zu beobachten sind insbesondere nachfolgende Finanzierungsformen für eGovernment

- Haushaltsfinanzierung,
- Public Private Partnership
- Finanzierung über Fördermittel (von EU- und Bundesebene) und
- Fondsfinanzierung.

Bei der Haushaltsfinanzierung wird zwischen einer dezentralen Finanzierung der Projekte aus eigenen Mitteln des fach- und projektverantwortlichen Ressorts und der zentralen Planung und Bereitstellung von Haushaltsmitteln unterschieden. Die zentrale Veranschlagung erfolgt grundsätzlich für den Aufbau von Portalen und Infrastruktureinrichtungen sowie bei der Bereitstellung von Basiskomponenten und Querschnittsdiensten. Die eGovernment-Fachverfahren werden dagegen in der Regel dezentral aus Haushaltsmitteln finanziert. Wie in Rheinland-Pfalz werden eGovernment-Projekte teilweise aus zentralen Mitteln gespeist, die im Haushalt für Multimedia-Initiativen veranschlagt worden sind. Ein vergleich-

<sup>212</sup> Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern (2003), S. 46

<sup>213</sup> „Auf kommunaler Ebene etwa könnten One-Stop-eGovernment-Portale von breiten Betreiberpartnerschaften getragen sein. Starke Partner der öffentlichen Hand können hier vor allem Regionalzeitungen oder etwa Sparkassen und Volksbanken sein. In Deutschland gibt es auf diesem Gebiet noch eine gewisse Zurückhaltung und einen Hang zur Allzuständigkeit des Staates in „öffentlichen“ Angelegenheiten.“

Bereits zwei Drittel der Amerikaner halten dagegen Public-Private-Partnerships für den besseren Weg zur Realisierung von eGovernment als ein allein staatliches Vorgehen (Studie des Council for Excellence in Government, 2000).

Aber auch in Deutschland gibt es erste Ansätze in diese Richtung: Technik-Partnerschaften zwischen Netzwerkbetreibern, Service-Providern und kommunalen Rechenzentren und die Regionen übergreifende Nutzung von Systemplattformen können die nötigen Technikinvestitionen erheblich reduzieren. Im Rahmen von D21 sollten wir diskutieren, wie wir den Schritt zu Umsetzungspartnerschaften zwischen öffentlicher und privater Seite unterstützen können.

Die Rolle des Bundes könnte die eines Impulsgebers für eGovernment-Portale und ihre Wirtschaftspartner sein.“ (Eierhoff, Dr. Klaus (2001), S. 32)

<sup>214</sup> „Neue Verwaltungsprozesse und moderne eGovernment-Vorhaben sollen vorrangig durch neue Formen der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Verwaltung, durch Public-Private-Partnership, gestaltet werden. eGovernment kann hier von Synergien durch den Transfer von Erfahrungen und Wissen aus dem privaten Sektor profitieren.“ (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft/Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003a), S. 55)

<sup>215</sup> „Mehr als 70% der 500 größten bundesdeutschen Unternehmen haben signalisiert, dass sie bereit wären, sich an Investitionen in eGovernment-Projekte der öffentlichen Verwaltung zu beteiligen. Beispielsweise auch über projektbezogene eGovernment-Fonds.“ (Langkabel, Thomas (2003), S. 19)

<sup>216</sup> siehe auch: Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 23

<sup>217</sup> „In Rheinland-Pfalz soll die Landesverwaltung weiter modernisiert und Bürokratie abgebaut werden. Ein wichtiges Thema der Reform ist der fortgesetzte Ausbau des elektronischen Verwaltungs- und Schriftverkehrs. Hier sollen jährlich bis zu 50 Mio Euro investiert werden.“ (move (2004), S. 6)

barer Ansatz wird auch in Hamburg, Bayern<sup>218</sup>, Baden-Württemberg<sup>219</sup> und Mecklenburg-Vorpommern gewählt, indem eGovernment-Vorhaben zentral aus globalen Haushaltsansätzen für IuK-Technologien finanziert werden. Hamburg<sup>220</sup> und Berlin haben zur Förderung des internen Wettbewerb jeweils einen zentral aus Haushaltsmitteln bereitgestellten Investitionsfonds aufgelegt.

Aus diesen Fonds können die Verwaltungen konkurrierend Mittel für nachweisbar effiziente und effektive Vorhaben als teilweise zurückzahlende Anschubfinanzierung beantragen. Der dabei entstehende Wettlauf um diese Mittel für eine Anschubfinanzierung soll den Projektverantwortlichen Anreize zur Entwicklung innovativer und wirtschaftlicher Ideen bieten. Die Bewertung der Ideen erfolgt zentral unter Beachtung vorab definierter Kriterien. Die Fonds refinanzieren sich aus Rückflüssen der mit dem jeweiligen Vorhaben in den Fachbereichen kalkulierten bzw. erzielten Einsparungen (Wirtschaftlichkeitsrendite).

Für komplexere eGovernment-Projekte werden in zunehmendem Maße Public-Private-Partnerships (PPPs) initiiert. Im Rahmen dieses Kooperationsmodells gehen Verwaltung und Private eine strategische Allianz ein. Dabei wird ein langfristiger, partnerschaftlicher und gleichberechtigter Ansatz verfolgt, bei dem Chancen, Risiken und Verantwortungen geteilt sowie Entscheidungen gemeinsam getroffen werden. Im Idealfall können sich für die öffentliche Verwaltung, das private Unternehmen aber auch den Kunden Vorteile erzielen lassen. Grundsätzlich kommen immer PPPs zum Tragen, wenn die öffentliche Verwaltung im Rahmen des eGovernment-Prozess an finanzielle, technische oder organisatorische Grenzen stößt. International und national hat sich diese Lösung bewährt. Hamburg, Bremen<sup>221</sup> und Berlin<sup>222</sup> realisieren bereits seit mehreren Jahren ihre Web-Auftritte gemeinsam mit Privaten.<sup>223, 224, 225</sup>

<sup>218</sup> „Mit rund 220 Millionen € jährlich, also insgesamt über 400 Millionen € in den kommenden zwei Jahren, stehen im Staatshaushalt Mittel bereit, um die elektronische Datenverarbeitung insgesamt in Bayern zu fördern. Die strategischen Ziele der Staatsregierung auf diesem Gebiet stehen auf solider finanzieller Grundlage. Die Bayerische Staatsregierung wird sich im Rahmen der finanzwirtschaftlichen Möglichkeiten bemühen, diesen Kurs fortzusetzen. Sie ist davon überzeugt, dass sich eGovernment als positive Investition in die Zukunft Bayerns erweisen wird.“ (Bayerische Staatskanzlei (2002), S. 19)

<sup>219</sup> „Beim „Aktionsprogramm eBürgerdienste Baden-Württemberg“ handelt es sich um ein medien- und standortpolitisch außerordentlich gewichtiges Gesamtprojekt der Landesregierung. Das Medium „Internet“ wird für die Bürger umso interessanter, je mehr Verwaltungsdienstleistungen darüber abgewickelt werden können. Deswegen hat sich das Land zum Ziel gesetzt, in den nächsten Jahren weitere für Bürger und Unternehmen wichtige und geeignete staatlichen und kommunalen Dienstleistungen online verfügbar zu machen. Damit stützt das Gesamtvorhaben „e-Bürgerdienste“ die vielfältigen Bemühungen der Landesregierung, möglichst viele Bürger möglichst rasch an das Internet heranzuführen und den Medien- und Technikstandort Baden-Württemberg zu fördern. Zu diesem Zweck hat die Landesregierung am 12. Dezember 2000 beschlossen,

- den Aufbau und den Betrieb des Portals „e-Bürgerdienste Baden-Württemberg“ und
- nicht anderweitig etatisierte staatliche e-Bürgerdienste-Projekte zu finanzieren sowie
- wichtige kommunale e-Bürgerdienste-Projekte, insbesondere die oben genannten Pilotprojekte, zu fördern („Zukunftspakt Land-Kommunen“). 2001 hat das Innenministerium kommunale e-Bürgerdienste-Pilotprojekte mit 2,91 Mio. DM (1,49 Mio. €) und Landesprojekte mit 0,89 Mio. DM (0,46 Mio. €) bezuschusst.“ (Stabsstelle für Verwaltungsreform Baden-Württemberg (2003), S. 24)

<sup>220</sup> „Projekte werden im Rahmen der Ansätze zum IuK-Globalfonds bzw. der IuK-Betriebsmittel finanziert. IuK-Planung und eGovernment stehen also nicht isoliert nebeneinander, sondern sind Teil einer Strategie, die sich einordnet in die Aktivitäten für eine moderne Verwaltung in einer modernen Stadt.“ (Freie und Hansestadt Hamburg (2003), S. 2)

<sup>221</sup> „Das Bremer PPP-Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es die Vermarktung von selbstentwickelten Produkten beinhaltet. So trägt ein einmal auf Landesebene entwickeltes Produkt durch den Vertrieb zur Refinanzierung der Projektkosten und zudem zur Standardisierung bei. In den anderen Bundesländern ist dieser Trend der Produktorientierung bisher nicht auszumachen – im Gegensatz zu den Kommunen (virtuelles Bauamt, Melderegisterauskunft usw.).“ (Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 30 ff)

<sup>222</sup> „Bei „berlin.de“ handelt es sich um ein Modell, bei dem keine wechselseitigen Geldzahlungen erfolgen, sondern Leistungen und Gegenleistungen sich gegeneinander aufwiegen. Das Land und auch der Betreiber waren und sind sich einig, dass das System auf Dauer nur erfolgreich sein kann, wenn es sich selbst trägt und ohne öffentliche Zuschüsse – anders als in Hamburg – auskommt. Für Berlin hat sich dieses Vorgehen bewährt: Es hat einen umfassenden, professionellen Internetauftritt realisieren können, ohne hierfür gesonderte Haushaltsmittel aufwenden zu müssen. Die Risiken zeigten sich v. a. in der mangelnden Konsistenz der Betreibergesellschaft, deren Gesellschafter einem häufigen Wechsel unterworfen waren. Die Ursache liegt vor allem darin, dass sich die mit dem Projekt auf Seiten des Betreibers anfänglich verbundenen Gewinnerwartungen bis heute nicht erfüllt haben. In Berlin führten diese wirtschaftlichen Schwierigkeiten dazu, dass die beiden großen Stadtportale, „berlin.de“ und „BerlinOnline“ im Jahr 2000 beschlossen, zukünftig miteinander zu kooperieren und die beiden Betreibergesellschaften miteinander fusionierten.“ (Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 30 ff)

<sup>223</sup> „So arbeitet Bayern mit privaten Anbietern im eProcurement-Bereich und ebenfalls bei dem zentralen Portal für Bürger, Wirtschaft und Verwaltung zusammen.“ (Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 30 ff)

<sup>224</sup> „Mecklenburg Vorpommern setzt PPPs zur gemeinschaftlichen Entwicklung von IT-Verfahren, bei der Umsetzung von Vorhaben, in der Nutzung vorhandenen Know-hows sowie zur Erlangung und Vertiefung von Erkenntnissen ein. Häufig kommen hier also – wie auch in anderen Ländern – PPPs im Rahmen strategischer Partnerschaften (zum Beispiel mit der Deutschen Telekom, Microsoft Deutschland und Cisco Systems) zum Tragen.“ (Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 30 ff)

<sup>225</sup> „Die MEDIA@Komm-Städte arbeiten – schon allein durch die Ausschreibungsbedingungen des Wettbewerbs, in dem öffentlich-private Partnerschaften gefordert waren – mit einer Vielzahl von Partnern aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammen, ob in Form von Kooperationen, Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnissen oder im Rahmen des Outsourcing. In Bremen gibt es insgesamt fast 50 private und öffentliche Kooperationspartner, mit denen unterschiedliche Projekte realisiert werden, z.B. Ummeldung, öffentliche Auftragsvergabe, elektronisches Mahnverfahren und Online-Registrierinformationen. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern im Rahmen der MEDIA@Komm-Projekte ist Sache der bos GmbH & CO KG. Die bos ist selbst ein Unternehmen in Public-Private-Partnership, an dem die Stadt Bremen und private Unternehmen beteiligt sind. Bos koordiniert alle beteiligten Akteure und unterhält als Projektträger auch vertragliche Bindungen mit einzelnen IT-Dienstleistern. Die Kooperation mit externen Partnern ist in einem Feld, auf dem in Teilen technisches Neuland betreten wird, naturgemäß zeitaufwendig und führt auch nicht immer zum Erfolg. Im Fall der Plattform zur Abwicklung der Online-Dienstleistungen stellte sich heraus, dass ein Vertragspartner die zugesagten Lösungen nicht erbringen konnte, so dass bos sich kurzfristig zu einer Eigenentwicklung entschloss. Auch ist die Kooperation mit städtischen Dienststellen in Bezug auf deren technische Ausstattung teilweise schwierig, weil alte Fachverfahren für die Anwendung über das Internet angepasst werden müssen. Diese Umstellung ist z.B. beim Einwohnermeldeverfahren für das städtische Rechenzentrum sehr aufwendig.

Das Esslinger Projekt ist als Verbundprojekt konzeptionell auf Kooperation angelegt. Es gibt eine Vielzahl von Partnern aus Unternehmen und Forschungseinrichtungen, die teilweise auch in verantwortlicher Form als Leiter von Teilprojekten eingebunden sind. Die Zusammenarbeit mit privaten Partnern gestaltet sich in Nürnberg zeitaufwendig, und nicht immer kam es bisher zu marktfähigen Ergebnissen. Das Thema „elektronische Signatur“ ist relativ neu und wird von vielen Faktoren, unter anderem auch Entscheidungsfindungsprozessen innerhalb von Unternehmen beeinflusst. Einzelne Unter-



In Nordrhein-Westfalen wurde mit dem „Digitalen Ruhrgebiet“ eine wegweisende PPP initiiert, deren Ziel die Vernetzung der großen Kommunen in dieser Region ist. Dahinter steckt die Idee eines transaktionsbasierten eGovernment, bei dem eine Refinanzierung durch Nutzer und Lizenzgebühren erfolgt. Daneben soll die Finanzierung auch über Einsparungen in den Verwaltungen erfolgen, indem der Workflow optimiert, Medienbrüche abgebaut, sowie manuelle Eingriffe und Doppelerfassungen abgebaut werden. Zudem werden Prozesse verschlankt, indem ganze Prozessschritte entfallen oder digitalisiert werden. Kosten werden eingespart, die Qualität der Leistungen steigt, die Mitarbeiter werden von Routineaufgaben entlastet.<sup>226</sup>

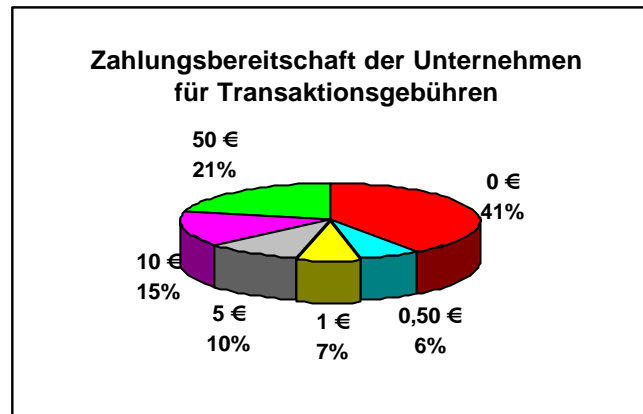


Abb. 48 Zahlungsbereitschaft der Unternehmen für Transaktionsgebühren (Quelle: DECODA (2003))

### 7.4.3 Public-Privat-Partnership-Modelle

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Public-Private-Partnership stehen verschiedenste Modelle in der öffentlichen Diskussion. Eine umfassende Darstellung hierzu ist im Rahmen der Initiative D21 angestoßen worden. Sie ist im Prozessleitfaden Public Private Partnership, herausgegeben von der Bertelsmann-Stiftung/Clifford Chance Pünder/Initiative D21, niedergelegt und soll als Grundlage für die Entwicklung individueller, projektspezifischer Lösungsansätze dienen.<sup>227</sup> Damit wird letztlich auch ein neues Verständnis von Public Private Partnership weniger als Rechtskonstrukt, sondern als Partnerschaft gleicher Interessen entwickelt<sup>228</sup>, wie sie auch in Ansätzen anderer Bundesländer zum Ausdruck kommt.<sup>229</sup> Auf die in dem Leitfaden dargelegten Modelle für die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Wirtschaft kann verwiesen werden:

nehmen befinden sich teilweise noch in der Phase der Information über Nutzen und Möglichkeiten des Einsatzes von Signaturen und wollen sich (noch) nicht festlegen. Die bisherige Zusammenarbeit mit Unternehmen war dadurch geprägt, dass vielfältige Kontakte und Gespräche mit der regionalen und lokalen Wirtschaft stattgefunden haben, die sich aber nicht immer in konkreten Projekten niederschlugen. [...]

Kooperationen sind in fast allen untersuchten, nicht vom BMWA geförderten Städten vorhanden (in 21 von 26 Städten). Allenfalls ist der Anteil der Städte mit Kooperationen in der Größenklasse C mit sechs von neun Städten geringer. Unterschiede sind indes in Bezug auf die Bereiche, aus denen die Partner kommen, den Gegenstand, den Umfang und die Form der Partnerschaften zu beobachten. 15 der 21 Städte haben Partner aus dem Bereich der Wirtschaft, fünf der 15 einen weiteren Partner aus dem Bereich Initiativen/Verbände bzw. anderen Kommunen. Partner aus der Wirtschaft reichen von großen Unternehmen wie SAP oder IBM bis hin zu kleinen örtlichen Software- und Internetfirmen. Wissenschaft und Forschung sind Partner von drei Städten, hierbei handelt es sich in allen Fällen um Universitäten oder Fachhochschulen. Partner aus Initiativen und Verbänden (z.B. D21, lokale Vereine) haben sich fünf Städte ausgewählt. Immerhin fünf der Städte kooperieren mit anderen Kommunen oder Einrichtungen von Kommunen (z.B. kommunalen Datenzentralen). Auffällig ist, dass insbesondere kleinere Städte der Größenklassen B und C Partner auch außerhalb der Wirtschaft suchen. Die Gegenstände der Partnerschaften sind zumeist technischer Art, das heißt, die Partner helfen bei der technischen Umsetzung von Anwendungen, Pflege der Plattform oder beim Aufbau von Datenbanken. Andere Kommunen [...] betreiben gemeinsam mit ihrem Partner das gesamte Portal oder einzelne Bereiche. In Einzelfällen [...] bestehen auch Partnerschaften zur Vermarktung der Plattform und zur gemeinsamen Entwicklung von Marketing-Konzepten für eGovernment.

Der Umfang der Partnerschaften der einzelnen Städte schwankt stark. Dabei spielt die Größe der Städte keine Rolle. Einige Städte haben umfangreiche Partnerschaften mit bis zu acht Partnern, manche haben daneben noch eine Reihe kleinerer Partner z.B. für das Informations- und Dienstleistungsangebot auf der Plattform. Die meisten Städte jedoch haben ein bis drei Partner.

Unter den rechtlichen Formen ist die klassische Form privatrechtlicher Verträge vorherrschend, während neue Formen wie die Public-Private-Partnerships (PPP) mit Betreibergesellschaften meist als GmbH & Co KG noch die Ausnahme bilden.“ (Deutsches Institut für Urbanistik (2003), S. 78)

<sup>226</sup> siehe auch: Friedrich-Ebert-Stiftung (2003), S. 30 ff

<sup>227</sup> Bertelsmann-Stiftung/Clifford Chance Pünder/Initiative D21 (2003), S. 14 ff

<sup>228</sup> siehe auch auch: Bearing Point (2003), S. 29

<sup>229</sup> „Verfügbare Finanzierungsmodelle

- Gebühren für Online-Dienstleistungen
  - Beteiligung der Wirtschaft an Effizienzgewinnen der Verwaltung (Shared Savings)
  - Factoring (privatwirtschaftliche Finanzierung)
  - Weitere verfügbare Finanzierungsmodelle
  - Leistungsabhängige Vergütung privatwirtschaftlicher Dienstleister (performance-based contracting)
  - Partnerschaften mit bevorzugten privatwirtschaftlichen Dienstleistern (preferred Vendor Concept)
  - Nutzung von kostenlosen Software-Lizenzen und weitere Bündelung von Lizenzen (Software Giveaways)
  - Nutzungsvergütung durch weitere öffentliche Nutzer
  - Venture Funds
  - Geschäftsmodelle zur Adressierung wesentlicher Effizienzgewinne (Selbstfinanzierung)
- (Bearing Point (2003), S. 8, 9)



- Finanzierungsmodelle
- Betreibermodelle
- Konzessionsmodelle
- Betriebsführungsmodelle
- Kooperationsmodelle
- Risikopartnerschaften

#### 7.4.4 Kommunale Aspekte

Viele Kommunen betreiben ihre eGovernment-Angebote selbständig, ohne die Inhalte und Dienste oder die technische Hilfe von anderen in Anspruch zu nehmen. Häufig sehen sich die Kommunen allerdings nicht in der Lage, alle gewünschten Online-Services selbständig anzubieten. So stellt der Betrieb eines kommunalen oder regionalen Portals die Kommunen vor hohe organisatorische, finanzielle und rechtliche Herausforderungen. In diesem Falle bietet sich die Zusammenarbeit mit privaten und anderen (halb-)öffentlichen Partnern (Kirchen, Vereinen, ...) an. Dies geschieht in der Regel über die Gründung einer gemeinsamen Betreibergesellschaft. Der Vorteil solcher Betreibermodelle ist, dass die Kommunen durch die Kooperation mit der Privatwirtschaft meist größere Handlungsspielräume, zusätzliches Know-how sowie personelle und finanzielle Ressourcen hinzugewinnen.<sup>230</sup>

Die Aufgabenverteilung zwischen Kreisen und Gemeinden ist in Deutschland gesetzlich geregelt. Dies führt oftmals zu rechtlichen, aber nicht unüberwindbaren Hürden bei dem Versuch, Dienstleistungen über Verwaltungsebenen hinweg zu integrieren. Darüber hinaus kommt auch der kommunalen Selbstverwaltung und den mit der Aufgabenerfüllung verbundenen finanziellen Aufwänden ein besonderer Stellenwert zu. Sollen Kreisaufgaben von Kommunen erfüllt werden, müssen Kompensationslösungen für die entstehenden Mehraufwände gefunden werden. Diese müssen nicht unbedingt finanzieller Art sein. Auch Entlastungen bei Betrieb und Beschaffung von IT-Technik durch Kooperation oder Einsparungen bei Verwaltungsaufwänden und andere Potenziale<sup>231</sup> können hier mit einfließen. Zudem ist der Verbleib der Verwaltungsgebühren dahingehend aufzuschlüsseln, wer welchen Anteil an den anfallenden Gebühren erhält.<sup>232</sup>

In Bezug auf die Infrastrukturen stellt die Anbindung der einzelnen Kommunen an das Landesverwaltungsnetz eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung der Ziele der eGovernment-Strategie dar. In vielen Fällen - insbesondere bei Diensten für die Bürger und die Wirtschaft - wird der Nutzen von eGovernment-Vorhaben erst durch die Anbindung auch von kommunalen Stellen erzielt, bei denen oft der erste Bürgerkontakt stattfindet. Daher kommt dem Ausbau des Landesverwaltungsnetzes und der flächendeckenden Anbindung eine strategische Bedeutung zu. Hierzu bedarf es eines Finanzierungskonzepts, das sich nach Auffassung der Kommunen wie folgt niederschlagen sollte:<sup>233</sup>

- *„Ressorts / Landesbehörden gestalten ein Umlagemodell zur anteiligen Finanzierung des Netzzuganges bis zur LVN-Kopfstelle der Kreisverwaltung. Dabei wird die für zentrale Verfahren benötigte Bandbreite bereitgestellt.*
- *Den im kommunalen Netz angeschlossenen Ämtern / Verwaltungen steht der Kopfstellenzugang nach dem „Best Afford Prinzip“ zur unentgeltlichen Nutzung zur Verfügung.*

<sup>230</sup> siehe auch: Friedrich-Ebert-Stiftung (2002), S. 48

<sup>231</sup> „Einsparpotenziale können sich durch verstärkte interkommunale Zusammenarbeit ergeben:

- Personaleinstellungen für mehrere Kommunen: z.B. regionale Personalpools, gemeinsame Einstellung von Spezialisten,
- Bildung eines gemeinsamen Personalbüros für die operative Personalarbeit,
- Aus- und Fortbildungskooperationen mit anderen Verwaltungen oder privaten Arbeitgebern.“

(Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (2003), S. 48)

<sup>232</sup> siehe auch: Erhardt Ewert, Andreas (2003), S. 76

<sup>233</sup> TUIV AG Brandenburg/Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik (2004), S. 26

- *Den Zugang der kommunalen Ämter / Verwaltungen bis zur Kopfstelle (technisch/organisatorisch und kostenseitig) regeln die Kreisverwaltungen und Kommunen in eigener Verantwortung.*
- *Wird von den angeschlossenen kommunalen Ämtern / Verwaltungen exklusive Bandbreite (Antwortzeiten) benötigt, ist für deren Bereitstellung bis zur Kopfstelle ein entsprechender Kostenanteil zu übernehmen.“*

Aus der konzeptionellen Idee der Kommunen können sich jedoch keine finanziellen Ansprüche an das Land ableiten lassen.

#### 7.4.5 Zuständigkeit

Die Entscheidung über die Auswahl und Umsetzung von PPP-Modellen obliegt jedem einzelnen Projektverantwortlichen. Die Lösung muss jeweils zugeschnitten auf das spezifische Projekt erfolgen. Unbeschadet dessen sollte ein - ggf. virtuelles - Kompetenzzentrum „PPP“ gemeinschaftlich vom Ministerium für Wirtschaft, dem Ministerium des Innern und dem Ministerium der Finanzen eingerichtet werden.

### 7.5 Aufbau von Netzwerken

**Als Teil einer neuen Verwaltungskultur sind sämtliche Interessengruppen von der Wirtschaft über die Kommunen und die Bürger bis hin zur Wissenschaft in den eGovernment-Prozess einzubeziehen. Die bisherige Zusammenarbeit mit ausgewählten Wirtschaftskammern sind in der Breite und in der Tiefe zu erweitern. Den Kommunen soll eine Begleitung beim Roll-Out des Media@Komm Transfers angeboten werden. Zielsetzung ist es, Best-Practise-Lösungen umfassend zu verbreiten, Doppelentwicklungen zu vermeiden und eine schnellstmögliche und bedarfsgerechte Umsetzung von eGovernment zu bewirken. Dazu zählt in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft auch die Überprüfung verwaltungsrelevanter Studiengänge auf die jeweiligen Lehrinhalte.**

Die Fortsetzung des eGovernment-Prozesses bedarf der Einbindung unterschiedlicher Interessengruppen sowohl aus dem Bereich der Nutzer als auch der Anbieter von eGovernment-Lösungen. Angesprochen sind insbesondere die Wirtschaft, die Kommunen und die Wissenschaft. Darüber hinaus ist zu gewährleisten, dass staatliche und kommunale Angebote sachgerecht verknüpft werden. Um dieser Zielstellung Rechnung zu tragen, hat das Ministerium des Innern im Zusammenhang mit der Erarbeitung des Aktionsplans den Aufbau von Netzwerken durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Dritten begonnen. Das Netzwerk ist bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein ausschließlich informelles. Inwieweit dieses über den bisherigen Stand vertieft werden muss, wird maßgeblich auch davon abhängen, inwieweit bestehende Netzwerke und Verbände auf die sich ergebenden Anforderungen aus dem eGovernment-Prozess eingehen.

Eine im Folgenden nicht weiter erörterte Rolle kommt der politischen Ebene zu. Da eGovernment nicht nur Informationstechnik, sondern vor allem Verwaltungsreform ist, sollte insbesondere die Politik nicht technikorientiert diskutieren und argumentieren, sondern die Potenziale erkennen und herausstellen, die das Thema für den Umbau der Verwaltung mit sich bringt. Insbesondere auf der strategischen Ebene ist die Politik in einer aktiven Rolle gefordert. Sie muss im Dialog mit der Verwaltung die Grundlagen für umsetzbare Lösungen erarbeiten. Ansprechpartner und Kooperationspartner ist in erster Linie die Verwaltungsführung, ohne die an eine erfolgreiche Umsetzung von eGovernment-Projekten nicht zu denken ist. Sie ist Schlüsselfaktor für die Realisierung und muss die Entwicklung letztlich als Treiber voranbringen.

Im Zusammenhang mit dem Aufbau von Netzwerken kann in Abhängigkeit von entstehenden Fragestellungen die Einrichtung von Kompetenzcentern betrieben werden. Die Übertragung dieser Funktion soll insbesondere auf bestehende Organisationseinheiten erfolgen. Die Aufgabe von Kompetenzcentern besteht u.a. in der Begleitung der Behörden bei der Einführung und Umsetzung von eGovernment. Unterstützung kann beispielsweise in Rechtsfragen, bei der Aufarbeitung (Modellierung) von Geschäftsprozessen oder der Entwicklung von Betriebs- und Finanzierungsmodellen gewährt werden.

### 7.5.1 Wirtschaft

Beim Aufbau eines Netzwerkes mit der Wirtschaft ist darauf zu achten, eine breite Einbeziehung aller Wirtschaftszweige sicherzustellen. Eine Zusammenstellung möglicher Wirtschaftszweige kann der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1993, entnommen werden.<sup>234</sup> Sie dient der einheitlichen Erfassung wirtschaftlicher Tätigkeiten von Unternehmen, Betrieben und anderen statistischen Einheiten in allen amtlichen Statistiken und baut auf internationalen Klassifikationsschemata auf.<sup>235</sup>

Die bisherigen Kontakte konzentrieren sich auf die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern sowie die Ingenieurkammer im Land Brandenburg. Damit werden die Interessenvertretungen wesentlicher Wirtschaftszweige erfasst. Für einzelne Wirtschaftszweige besteht jedoch der Bedarf nach einer Einbindung fort. Dies gilt insbesondere für die Bereiche

- Land- und Forstwirtschaft sowie Fischerei und Fischzucht (Landwirtschaftskammern)
- Kredit- und Versicherungsgewerbe
- Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen (Ärzte-, Zahnärzte- und Tiermedizinerkammer)
- Erbringung sonstiger öffentlicher und privater Dienstleistungen (Rechtsanwalts-, Notar-, Steuerberater- und Wirtschaftsprüferkammern)
- Private Haushalte (Verbraucherverbände)

Die bisherigen Aktivitäten sind auf die vorstehend genannten Wirtschaftszweige durch Einbindung der genannten Institutionen auszudehnen.

### 7.5.2 Bund, Länder und Kommunen

Dem Bürger oder der Wirtschaft ist es häufig gleichgültig, ob eine bestimmte öffentliche Leistung in kommunaler oder in staatlicher Verantwortung erfüllt wird. Die Vorteile von eGovernment wird er in beiden Bereichen schätzen. Als besonders vorteilhaft stellt sich neben der Zusammenarbeit mit Externen, wie Unternehmensberatungen oder IT-Dienstleistern, das Zusammenwirken über kommunale und Landesgrenzen hinweg dar. Bund, Länder und Kommunen arbeiten daher in diversen Gremien<sup>236</sup> zu-

<sup>234</sup> Land- und Forstwirtschaft  
Fischerei und Fischzucht  
Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden  
Verarbeitendes Gewerbe  
Energie- und Wasserversorgung  
Baugewerbe  
Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern  
Gastgewerbe  
Verkehr und Nachrichtenübermittlung  
Kredit- und Versicherungsgewerbe  
Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen  
Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung  
Erziehung und Unterricht  
Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen  
Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen  
Private Haushalte  
Exterritoriale Organisationen und Körperschaften

<sup>235</sup> siehe auch: Hädeler, Thorsten/Arentzen, Ute (2000), S. 3560

<sup>236</sup> Staatssekretärsrunde eGovernment mit den zuständigen Staatssekretären des Bundes und der Länder sowie den Vertretern der kommunalen Spitzenverbände  
Kooperationsausschuss Automatisierte Datenverarbeitung (KoopA ADV) mit den für eGovernment und IT zuständigen leitenden Mitarbeitern der Bundes- und Landesverwaltung und den kommunalen Spitzenverbänden

sammen und befördern so eine organisierte Aufgabenverteilung auf verschiedenen Schultern. Die Zusammenarbeit steht jedoch erst am Anfang. Die Folge sind auch heute noch teure Insellösungen durch fehlende grenzüberschreitende Abstimmungen: Wissensmanagement und aktiver Wissensaustausch werden nicht praktiziert, Entwicklungskosten nicht geteilt und technische und prozessuale Erfahrungen der Verwaltungen nicht optimal genutzt. Daher sollte die Zusammenarbeit institutionalisiert werden und eine engere Kooperation im Bereich der Standardisierung von Schnittstellen und Architekturen sowie eine aktivere Steuerung dieses Prozesses herbeigeführt werden.<sup>237</sup>

Exklusiv für die kommunale Ebene bestehen Netzwerke wie die länderübergreifend vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit geförderte Media@Komm-Initiative, die zwischenzeitlich vor einem bundesweiten Roll-Out steht und in den Ursprungskommunen Nürnberg, Esslingen und Bremen Lösungsansätze für kommunales eGovernment entwickelt hat, die nunmehr in die Fläche getragen werden sollen. Für Brandenburg wurde der Landkreis Oberhavel als entsprechende Transferkommune ausgewählt. Wichtigste Kooperationspartner in Brandenburgs waren in der Vergangenheit andere Kommunen und die Landesverwaltung. Die Zusammenarbeit konzentriert sich im Wesentlichen auf den Informations- und Erfahrungsaustausch sowie die Nutzung einheitlicher Standards, wobei als Plattform dieser Kooperationen die TUIV-AG<sup>238</sup> Brandenburg<sup>239</sup> dient.

Innerhalb der Bundesländer bedarf es gleichwohl einer weitergehenden – nicht monetären - Unterstützung der Kommunen nicht zuletzt durch die Landesregierungen, um die Zukunftsaufgabe eGovernment erfolgreich bewältigen zu können. Über die Hälfte der Kommunen innerhalb Brandenburgs stimmen ihre eGovernment-Aktivitäten bereits mit anderen Akteuren ab.

In Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit der bestehenden Netzwerke sollte das Land auch weiterhin Angebote unterbreiten, um die Arbeit auf kommunaler Ebene zu unterstützen.

### 7.5.3 Wissenschaft

Die bisherigen Kontakte mit wissenschaftlichen Institutionen konzentrieren sich auf Hochschuleinrichtungen und sonstige Institute. Inhaltlich betreffen sie bisher einen Erfahrungsaustausch zum eGovernment im gegenseitigen Interesse. Eine wesentliche Zielsetzung seitens der Verwaltung ist die Entwicklung nachhaltiger Konzepte auch im Vergleich zu bestehenden Strategien. Mit den genannten wissenschaftlichen Einrichtungen besteht die Möglichkeit, einen objektiven Diskussionspartner in die Entwicklung von Strategien einzubeziehen, der insbesondere auch dem Aspekt der Nachhaltigkeit den erforderlichen Nachdruck verleiht und Erfahrungen Dritter einbringt.

Soweit die Hochschulen als wissenschaftlicher Netzwerk-Partner auftreten, sind die Gespräche insbesondere mit Blick auf die Notwendigkeit der Anpassung einschlägiger Ausbildungsgänge oder der Auflage neuer Angebote in Bezug auf IT und eGovernment in der öffentlichen Verwaltung zu führen.

### 7.5.4 Zuständigkeit

Die Pflege der Netzwerke mit Bezug auf eGovernment und IT sollte federführend im Ministerium des Innern fortgesetzt und weiter ausgebaut werden. Je nach Partner innerhalb des Netzwerkes sollen weitere oberste Landesbehörden und nachgeordnete Dienststellen wie beispielsweise die Geschäftsbereiche des Ministeriums für Wirtschaft und des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur bzw. das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport eng darin eingebunden werden.

---

Deutschland Online als Initiative der Bundesländer in der eGovernment-Lösungen nach dem „Einer-für-alle-Prinzip“ entwickelt und zur Verfügung gestellt werden

<sup>237</sup> siehe auch: Kaczorowski, Will/König, Ricarda/Meyer, Rüdiger/Wensauer, Daniel (2003), S. 28

<sup>238</sup> Die TUIV-AG Brandenburg ist eine kommunale Selbsthilfeorganisation, die Brandenburger Kommunalverwaltungen eine Plattform zur gemeinsamen Lösung der Aufgaben und Probleme auf dem Gebiet der technikunterstützten Informationsverarbeitung bietet, ohne in die Hoheit der einzelnen Mitglieder einzugreifen. Als Foren der interkommunalen Zusammenarbeit und des Erfahrungsaustausches stehen u.a. Konferenzen, Arbeits- und Nutzerkreise, Fachausschüsse und Projektgruppen sowie das internetbasierte TUIVnet zur Verfügung. Ein wichtiges Anliegen ist die Vereinheitlichung des Datenaustausches und der Kommunikationsarchitektur (siehe [www.tuivnet.de/konzept.htm](http://www.tuivnet.de/konzept.htm)).

<sup>239</sup> siehe auch: Penning-Poggenbeck, Jörg/Schuppan, Tino/Scheske, Michael (2003), S. 24

## 7.6 Öffentlichkeitsarbeit

Die öffentliche Verwaltung ist insbesondere im Zusammenhang mit der Umsetzung von Innovationsstrategien zu einer neuen Kommunikationspolitik aufgefordert. Die Strategien, Konzepte und Umsetzungspläne sind gleichermaßen wie einzelne Projekte nach außen und innen – gegenüber den Beschäftigten – zu publizieren. Der Masterplan ist einschließlich seiner Anlagen gedruckt und in elektronischer Form zu veröffentlichen, regelmäßig fortzuschreiben und aktiv zu kommunizieren. Die projektspezifische Promotion liegt in der Ressortverantwortung. Im Übrigen kann das Ministerium des Innern in Abstimmung mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit der Staatskanzlei alle weiteren Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit betreiben und geeignete Gesamtkonzepte entwickeln sowie übergreifende Maßnahmen realisieren.

Zusätzlich zu den vorstehend genannten Begleitmaßnahmen ist die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit von hoher Bedeutung, um die Akzeptanz von eGovernment bei allen Beteiligten, d.h. bei Bürgern, Wirtschaft, Politik, Kommunen und nicht zuletzt bei den Beschäftigten des Landes und der Kommunen sicherzustellen. Dazu ist eine breit angelegte interne und externe Kommunikationskampagne notwendig. Alle Informationen über die verschiedenen eGovernment-Aktivitäten des Landes und der Kommunen sollten öffentlich verfügbar gemacht werden. Hierzu eignet sich insbesondere eine allen zugängliche Internetseite mit der Möglichkeit zur Interaktion in entsprechenden Diskussionsforen.<sup>240</sup> Die Öffentlichkeitsarbeit soll sich sowohl auf Public Relations<sup>241</sup> als auch auf Promotion-Aktivitäten<sup>242</sup> erstrecken.

### 7.6.1 Public Relations

Die Public Relations stellen sich dar als organisationsbezogene Kommunikation nach innen (interne Öffentlichkeit in Form der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltungen) und außen (allgemeine oder externe Öffentlichkeit). Die Akteure des eGovernment und der IT<sup>243</sup> müssen der Öffentlichkeit und den Beschäftigten heute ihr Rollenverständnis und Handeln erklären, auf Fragen und Meinungen der Öffentlichkeit eingehen und Vertrauen in die Nachhaltigkeit ihres Handelns schaffen.

Public Relations setzt dabei auf Langzeitwirkung, weil sie den Markt der Meinungen und nicht zuerst den des Verkaufs im Blick hat. Der Aufbau eines geplanten Images sowie von Verständnis und Vertrauen kann nicht schnell und spontan erfolgen, sondern bedarf der systematisch geplanten, auf Effektivität und Effizienz angelegten Arbeit. Folgende Rahmenbedingungen sind hierbei zu beachten:

- Public-Relations-Maßnahmen sind zu richten an die allgemeine Öffentlichkeit (externe PR) wie auch an die Beschäftigten innerhalb der Verwaltung (interne PR).
- Public Relations bedient sich eines möglichst wenig technokratisch-gefärbten Kommunikationsstils und formuliert die Kernanliegen klar verständlich.
- Public-Relations-Maßnahmen sind zielgruppenspezifisch auszurichten.

<sup>240</sup> siehe auch: DETECON Consulting GmbH (2002) S. 19

<sup>241</sup> „Public Relations umfasst alle systematischen und regelmäßigen Maßnahmen, um die Öffentlichkeit über Vorgänge der Unternehmung zu informieren, ein positives Bild im Unternehmensumfeld zu prägen und um dadurch ein gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.“ (Winkelmann, Peter (2002), S.411)

<sup>242</sup> „Die auch als Verkaufsförderung bezeichnete Promotion stellt ein Instrument der Kommunikationspolitik dar, das zeitlich begrenzte Aktionen einsetzt, welche das Ziel verfolgen, bei nachgelagerten Vertriebsstufen und Letztabnehmern von Gütern und Dienstleistungen durch zusätzliche Anreize Absatzsteigerungen zu bewirken.“ (Hadeler/Winter (2000), S. )

<sup>243</sup> Zu den Akteuren sind insbesondere zu rechnen:

- Landesausschuss für eGovernment und IT
- eGovernment- und IT-Leitstelle
- eGovernment- und IT-Beauftragte der Ressorts und der Staatskanzlei

- Die interne PR soll einerseits ausgewählte Funktionsträger, andererseits alle Beschäftigten erfassen.
- Die externe PR soll Zielgruppen innerhalb der Wirtschaft, die Wissenschaft und den Bürger erfassen.
- Public-Relations-Maßnahmen sind als regelmäßige und anlassbezogene Aktivitäten auszugestalten.

### 7.6.2 Promotion

Promotion ist der sich mit eGovernment als Ganzem wie auch den einzelnen Projekten und daraus erwachsenden Online-Produkten beschäftigende Teil der Kommunikationspolitik des Landes im Rahmen von eGovernment. Die entsprechenden Initiativen des Landes wie auch der Kommunen sollen durch eine entsprechend gesteuerte Kommunikation einer breiten Nutzung zugeführt werden. In diesem Sinne sind die Projekte und Produkte durch Publikationen über ihre Anwendungsmöglichkeiten, durch Präsentationen im Internet oder durch entsprechende Informationsbroschüren bei potenziellen Anwendern und Kunden bekannt zu machen.

In der Wirtschaft besteht vielfach Unkenntnis über das Angebot an Transaktionsdiensten der öffentlichen Verwaltung. Dies ist ein wesentlicher Hinderungsgrund für die Nutzung der eGovernment-Angebote.<sup>244</sup> Die Landes- und Kommunalverwaltungen sollten daher den Bekanntheitsgrad ihres Online-Dienstleistungsangebotes erhöhen. Hierzu sollen entsprechende Marketingaktivitäten eingeleitet und die Unternehmen bei den Planungen bzw. der Bereitstellung von Transaktionsdiensten aktiv mit einbezogen werden.<sup>245, 246</sup> Erste diesbezügliche Ansätze sind weiter auszubauen.<sup>247</sup>

Bezogen auf die Projekte und Produkte besteht ein vorrangiger Bedarf, diese einem erweiterten Kundenkreis, mit größerer Transparenz und frühzeitiger zu vermitteln. Folgende Rahmenbedingungen hierbei sind zu beachten:

- Es besteht die dringende Notwendigkeit, Projekte und Produkte im Zusammenhang mit eGovernment frühzeitig und dauerhaft im Bewusstsein der Kunden zu verankern. Anwendungen und Potenziale sind durch Promotion zu präsentieren. Insbesondere Neuentwicklungen sind ganz früh zu bewerben, um sich den Markt zu sichern.
- Maßnahmen sind zielgruppenspezifisch und kundenorientiert auszurichten. Zielgruppen sind zu bilden innerhalb der Wirtschaft, aber auch bei anderen Ressorts der Verwaltung. Eine wichtige Zielgruppe sind die Bürger.
- Maßnahmen setzen sich zusammen aus regelmäßigen und anlassbezogenen Aktivitäten.

### 7.6.3 Zuständigkeit

Die Zuständigkeit für Öffentlichkeitsarbeit ist zu trennen, in jene für Public Relations- und allgemeine eGovernment-Promotion auf der einen und produkt- oder projektspezifische Promotion auf der anderen Seite. Letztgenannte kann nur in der Verantwortung der einzelnen, fachlich federführenden Ressorts für deren Projekte liegen. Allein hier liegt die erforderliche fachliche Kompetenz vor. Im Übrigen kann das Ministerium des Innern in Abstimmung mit dem Bereich Öffentlichkeitsarbeit der Staatskanzlei alle weiteren Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit betreiben und geeignete Gesamtkonzepte entwickeln sowie übergreifende Maßnahmen realisieren.

<sup>244</sup> siehe auch: DE-CODA/Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen des Landes Berlin (2002), S. 62

<sup>245</sup> siehe auch: Bearing Point/Bundesministerium des Innern (2003), S. 24/25

<sup>246</sup> siehe auch: Industrie- und Handelskammer Potsdam (2004), Nr. 6, 8

<sup>247</sup> „Ab sofort machen Plakate im Stadtgebiet von Potsdam auf das städtische Internetportal [www.potsdam.de](http://www.potsdam.de) aufmerksam. Ziel der Aktion sei es, noch mehr Potsdamerinnen und Potsdamer als Nutzer und Kunden für den städtischen Internetauftritt zu gewinnen.“ (Potsdamer Neueste Nachrichten vom 19. April 2004)