

DHV

Deutsche Hochschule für
Verwaltungswissenschaften
Speyer

Aufbaustudium 2000 / 2001

Magisterarbeit von Markus Städler

Thema:

Die Electronic Government Aktivitäten
der deutschen Bundesländer – Versuch
einer vergleichenden Analyse mit Hilfe
des Werkzeugs Net-Readiness von
Cisco Systems

Gutachter:

Privatdozentin Dr. Angelika Menne-Haritz
(Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Stefan Fisch)

Markus Städler
Haßberggring 13
97461 Hofheim i. UFr.

Hörernummer: 499 473

E-Mail: markus@staedler.com

13. März 2001

Inhaltsverzeichnis

<u>1</u>	<u>Einleitung</u>	1
<u>2</u>	<u>Grundlegende Definitionen</u>	4
<u>2.1</u>	<u>E-Government</u>	4
<u>2.2</u>	<u>E-Conomy</u>	5
<u>2.3</u>	<u>E-Commerce</u>	5
<u>2.4</u>	<u>E-Business</u>	6
<u>2.5</u>	<u>E-Government und E-Business</u>	6
<u>2.5.1</u>	<u>Vergleich der beiden Begriffe</u>	6
<u>2.5.2</u>	<u>Parallele Begriffe in E-Government und E-Business</u>	7
<u>3</u>	<u>Die Entwicklungsstufen des Internets</u>	8
<u>3.1</u>	<u>Die Evolution von E-Business</u>	8
<u>3.2</u>	<u>Zum Vergleich: Die Evolution von E-Government</u>	9
<u>3.3</u>	<u>E-Business und E-Government, eine parallele Evolution</u>	12
<u>3.4</u>	<u>Trends in E-Business und E-Government</u>	12
<u>4</u>	<u>Das Werkzeug Net Readiness</u>	14
<u>4.1</u>	<u>Net Readiness, ein Benchmarking-Werkzeug</u>	14
<u>4.2</u>	<u>Die vier Säulen der Net Readiness</u>	16
<u>4.2.1</u>	<u>Einleitung</u>	16
<u>4.2.2</u>	<u>Katalytische und blockierende Eigenschaften</u>	16
<u>4.2.2.1</u>	<u>Katalytisch wirkende Eigenschaften</u>	17
<u>4.2.2.2</u>	<u>Blockierende Eigenschaften</u>	17
<u>4.2.3</u>	<u>Die 1. Säule: (Landes-) Führung</u>	18
<u>4.2.4</u>	<u>Die 2. Säule: Governance</u>	20
<u>4.2.4.1</u>	<u>Begriffsdefinition</u>	20
<u>4.2.4.2</u>	<u>Inhalt von Governance bei Net Readiness</u>	22
<u>4.2.5</u>	<u>Die 3. Säule: Durchführungskompetenzen</u>	24
<u>4.2.6</u>	<u>Die 4. Säule: Technologische Kompetenz</u>	27
<u>4.3</u>	<u>Die Net Readiness Scorecard</u>	29
<u>4.3.1</u>	<u>Der Net Readiness Fragebogen für E-Government</u>	30
<u>4.3.2</u>	<u>Die Net Readiness Punkteskala für E-Government</u>	32
<u>4.3.3</u>	<u>Graphische Ergebnisdarstellung</u>	33
<u>5</u>	<u>Projektbewertung der Net Readiness</u>	34
<u>5.1</u>	<u>Die Net Readiness-Wertematrix</u>	34
<u>5.2</u>	<u>Die Matrix der Projektprioritäten</u>	40

<u>6</u>	<u>Vergleich der Bundeslander</u>	42
<u>6.1</u>	<u>Bewertung</u>	45
<u>6.2</u>	<u>Probleme</u>	46
<u>6.3</u>	<u>Net Readiness Strategie</u>	47
<u>7</u>	<u>Schlußbemerkung</u>	47
	<u>Anhang A Fragebogen zur Umfrage unter den Bundesländern</u>	i
	<u>Anhang B Erläuterungen zur Auswertung des Fragebogens</u>	vi
	<u>Anhang C Ergebnisse der Umfrage unter den Bundesländern</u>	vii
	<u>Anhang D Power Point-Folien der berlin.de new media GmbH</u>	xviii
	<u>Anhang E Erklärung nach § 12 Abs. 6 StPrO</u>	xxi
	<u>Anhang F Die Magisterarbeit als interaktives Dokument</u>	xxii

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

<u>Abbildung 1:</u>	<u>Net Readiness-Netzdiagramm</u>	33
<u>Abbildung 2:</u>	<u>Die Net Readiness-Wertematrix</u>	36
<u>Abbildung 3:</u>	<u>Beispielhafte Anwendung der Net Readiness-Wertematrix</u>	40
<u>Abbildung 4:</u>	<u>Matrix der Projektprioritäten</u>	42
Tabelle 1:	Begriffe in E-Government und E-Business	7
Tabelle 2:	Trends in E-Business und E-Government	13
Tabelle 3:	Net Readiness-Bewertungsskala (in Prozent zur erreichbaren Maximalpunktzahl)	32
Tabelle 4:	Punkteskala für den in der Arbeit verwendeten Fragebogen	33
Tabelle 5:	Ergebnisse der Umfrage nach erreichten Punkten	45

Quellenverzeichnis

ADAM, Markus, Die Entstehung des Governance-Konzepts bei Weltbank und UN. In:
E+Z, Entwicklung und Zusammenarbeit, Heft 10, Oktober 2000, S. 272 – 274.

BREITLING, Markus, GRIEBLE, Oliver, Grundsätze und Standards für
Leistungsvergleiche. In VOP, Verwaltung, Organisation, Personal, Heft 3/2000.
S. 23 – 26.

CSC PLOENZKE, Finanzknappheit darf kein Killer-Argument für die moderne und
virtuelle Verwaltung sein – Interview mit Andreas von Schoeler. In: VOP,
Verwaltung; Organisation, Personal, Heft 11/2000,
S. 35 – 37.

GESELLSCHAFT FÜR INFORMATIK E.V. (GI), INFORMATIONSTECHNISCHE
GESELLSCHAFT (ITG) IM VDE, Electronic Government als Schlüssel zur
Modernisierung von Staat und Verwaltung – Ein Memorandum des Fachausschusses
Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereichs 1
der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE (Memorandum Electronic
Government). Bonn / Frankfurt 2000.

Artikel-URL: <http://www.hd-koeder.de/mmenquete.htm>

GRIEBLE, Oliver, BREITLING, Markus, BEHRENS, Hermann, Grundsätze und
Entwicklungsbegleitende Normung für das Benchmarking öffentlicher
Dienstleistungen. In: DIN-Mitteilungen, September 2000. S. 12 – 15.

Artikel-URL: <http://www.iwi.uni-sb.de/benefit/service/Aufsatz-Griable-Breitling-Behrens.pdf>¹

¹ Alle angegebenen URLs wurden am 12. März 2001 geprüft.

GRIMMER, Klaus, Introvertierte Verwaltungspolitik als Technologiepolitik. In: K. Grimmer, J. Häusler, St. Kuhlmann, G. Simonis, Gestaltungspotentiale öffentlicher Verwaltungen für die Entwicklung von Nutzungspotentialen, Opladen 1992. S. 137 – 152.

GRIMMER, Klaus, Informatisierte Verwaltung und Politik. In: Klaus Lenk und Roland Traummuller, Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik, Heidelberg 1999. S. 231 – 252.

HABEL, Franz-Reinhard, Chancen für die Zukunft – E-Government und Wirtschaftsentwicklung in Kommunen. In: Die Neue Verwaltung, 6/2000, S. 10 – 12.

HARTMAN, Amir, SIFONIS, John, KADOR, John, net ready – Das Handbuch für Ihre erfolgreiche Onlinestrategie (deutsche Übersetzung). Frankfurt/New York 2001.

HARTMAN, Amir, SIFONIS, John, KADOR, John, Net Ready – Strategies for Success in the E-conomy (englische Originalausgabe). New York u.a. 2000.

HILL, Hermann, KLAGES, Helmut, Good Governance und Qualitätsmanagement – Europäische und internationale Entwicklungen. Speyerer Arbeitshefte Nr. 132, Speyer 2000.

INNENMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG, STABSSTELLE FÜR VERWALTUNGSREFORM, Elektronische Bürgerdienste Baden-Württemberg (e-Bürgerdienste) – Ein Aktionsprogramm der Landesregierung von Baden-Württemberg. Stand: 06.02.2001.

Artikel-URL: <http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML?Template=/ifs/www.knowing.de/cgi->

[bin/DxML/infobase/MDT/MDT_File_Select.tpl&FILEID=10997&MIMETYPE=application/msword](http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML/infobase/MDT/MDT_File_Select.tpl&FILEID=10997&MIMETYPE=application/msword)

INNENMINISTERIUM BADEN-WÜRTTEMBERG, STABSSTELLE FÜR
VERWALTUNGSREFORM, Networking-Konzeption für die Landesverwaltung
Baden-Württemberg. Stand: 22.02.1999.

Artikel-URL: http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML?Template=../Templates/f_right.tpl&DVA_Location=dokument&DVA_BlockID=10807&DVA_ItemID=10000

JAGODA, Bernhard, „Arbeitsamt 2000“ – Gemeinsames Dach für die Entwicklung der
Bundesanstalt für Arbeit. In: Arbeit und Beruf, Heft 4/1995. S. 97 – 100.

KLAGES, Helmut, Konzept und Verlauf des 4. Speyerer Qualitätswettbewerbs. In:
Herrmann Hill und Helmut Klages (Hrsg.), Innovation durch Spitzenverwaltungen –
Eine Dokumentation zum 4. Speyerer Qualitätswettbewerb. Stuttgart u.a. 1999.

KRUSEKAMP, Harald, Kriterien für IT-Strategien in der Verwaltung – Tipps zur
Vermeidung von Kosten, Ärger und Frustration. In VOP, Verwaltung, Organisation,
Personal, Heft 11/2000. S. 48 – 51.

KUBICEK, Herbert, HAGEN, Martin, Internet und Multimedia in der öffentlichen
Verwaltung. Gutachtenreihe Medien und Technologiepolitik der Friedrich Ebert
Stiftung, Herausgeber: Michael Domitra, Stabsabteilung, 1999.
Artikel-URL: <http://www.fes.de/pdf-files/stabsabteilung/00520.pdf>

KUBICEK, Herbert, HAGEN, Martin, KLEIN, Stephan, SCHWELLACH, Gisela,
Kundenorientierung durch Integration elektronischer Dienstleistungen für Bürger und
Wirtschaft aus einer Hand – Die Bewerbung der Freien Hansestadt Bremen beim

Multimedia Städtewettbewerb MEDIA@Komm.

Artikel-URL: <http://infosoc.informatik.uni-bremen.de/>

LENK, Klaus, Bürgerservice im ländlichen Raum – Meilensteine auf dem Weg zum Electronic Government –. In: Die Neue Verwaltung 3/2000, S. 12 – 15.

LENK, Klaus, Electronic Government als Schlüssel zur Innovation der öffentlichen Verwaltung. In: Klaus Lenk und Roland Traunmüller (Hrsg.), Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik – Perspektiven einer radikalen Neugestaltung der öffentlichen Verwaltung mit Informationstechnik. Schriftenreihe Verwaltungsinformatik; Band 22, Heidelberg. 1999. S. 123 – 142.

MANDL, Heinz, REINMANN-ROTHMEIER, Gabi, Wissensmanagement – Ein innovatives Ziel der Wissensgesellschaft. In: Klaus Leggewie und Christa Maar (Hrsg.), Internet & Politik – Von der Zuschauer- zur Beteiligungsdemokratie?. Köln, 1998. S. 389 – 400.

PEFFEKOVEN, Rolf, Das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum Länderfinanzausgleich. In: Wirtschaftsdienst 1999/XII, S. 709 – 715.

PRICE WATERHOUSE COOPERS (PwC), Die Zukunft heißt E-Government – Deutschlands Städte auf dem Weg zur virtuellen Verwaltung – Ergebnisse einer Umfrage von PwC Deutsche Revision mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund. August 2000.

Artikel-URL: http://www.pwc.de/30000_publicationen/getattach.asp?id=152

REINERMANN, Heinrich, Der öffentliche Sektor im Internet – Veränderungen der Muster öffentlicher Verwaltungen – . Speyerer Forschungsberichte 206, 2. Auflage, Speyer 2000.

REINERMANN, Heinrich, VON LUCKE, Jörn, Portale in der öffentlichen Verwaltung – Internet – Call Center – Bürgerbüros –. Speyerer Forschungsberichte 205, 2. Auflage, Speyer 2000.

REINERMANN, Heinrich, VON LUCKE, Jörn, Speyerer Definition von Electronic Governance. Ergebnisse des Forschungsprojektes „Regieren und Verwalten im Informationszeitalter“ (Online-Publikation). Speyer 2001.
Artikel-URL: <http://foev.dhv-speyer.de/RUVII/SP-EGvce.pdf>

SARRAZIN, Thilo, Private Wirtschaft und öffentliche Verwaltung im Informationszeitalter. In: Reinermann, Heinrich (Hrsg.), Regieren und Verwalten im Informationszeitalter – Unterwegs zur virtuellen Verwaltung. Schriftenreihe Verwaltungsinformatik; Band 22, Heidelberg. 2000. S. 59 – 67.

SCHÄFER, Georg, Fit für e-Bürgerdienste – Das Landesverwaltungsnetz Baden-Württemberg. In: Die Neue Verwaltung 5/2000, S. 20 – 21 (Teil 1) und 6/2000, S. 18 – 20 (Teil 2).

TRAUNMÜLLER, Roland, WIMMER, Maria, Daten – Information – Wissen – Handeln: Management des Wissens. In Reinermann, Heinrich (Hrsg.), Regieren und Verwalten im Informationszeitalter – Unterwegs zur virtuellen Verwaltung. Schriftenreihe Verwaltungsinformatik; Band 22, Heidelberg. 2000. S. 482 – 498.

ULRICH, Horst, RUMSCHEID, Bernd, www.berlin.de – meine Stadt im Netz. Power Point Präsentation der berlin.de new media GmbH & Co. KG, Berlin 2000.
Querverweis: www.berlin.de-meine_Stadt_im_Netz.ppt

VON LUCKE, Jörn, REINERMANN, Heinrich, Speyerer Definition von Electronic Government, Ergebnis des Forschungsprojektes „Regieren und Verwalten im

Informationszeitalter“ (Online-Publikation). Speyer 2000.

Artikel-URL: <http://foev.dhv-speyer.de/RUVII/Sp-EGov.pdf>

WIND, Martin, Technisierte Behörden – Verwaltungsinformatisierung und –forschung im Zeitalter der Computernetze, Wiesbaden 1999.

1 Einleitung

Neben den „klassischen“ Themen der Verwaltungsmodernisierung wie z.B. dem Neuen Steuerungsmodell oder der doppelten Haushaltsführung beschäftigen sich, ausgelöst durch den Internet-Boom², die Verwaltungswissenschaft und der öffentliche Sektor³ selbst seit mehreren Jahren intensiv mit der Nutzung und den Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik (IuK-Technik). „Die Internet-Technik verleiht technischen Integrationsversuchen (Stichwort: Intranet) eine neue Qualität und findet im Leitbild der virtuellen Verwaltung seinen Ausdruck.“⁴ Aus dem Englischen stammt für diese Entwicklung der Begriff des Electronic Government oder E-Government (vereinzelt auch eGovernment).⁵

E-Government wird sogar als „Schlüssel-Innovation“ für die Verwaltungsmodernisierung bezeichnet.⁶ Auch vor den bundesdeutschen Landesverwaltungen, also den Kommunal- und Landerverwaltungen, macht die E-Government-Bewegung nicht Halt. Einige Länder haben bereits sehr früh mit der Förderung des Internets begonnen, wie z.B. Bayern mit dem Burgernetz Bayern seit etwa 1995/1996. Hintergrund für dieses Engagement dürfte, noch vor der Verwaltungsmodernisierung, die Sicherung des Industriestandortes Bayern gewesen sein. Andere Länder werden auch durch finanzielle Zwänge in die Informatisierung ihrer Verwaltungen gedrängt. So fällt auf, daß gerade die in der Verwaltungsinformatisierung sehr agilen Länder Bremen und Saarland im Jahr 2004 durch den Wegfall der Sonderbedarfs-Bundesergänzungszuweisungen wegen der Haushaltsnotlagen in den beiden Landern⁷ mit massiven finanziellen Einbußen rechnen müssen.⁸ Sie versuchen mit der IuK-Technik die Effizienz ihrer Verwaltungen zu steigern.⁹

² Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 1 (Anhang D). Kubicek/Hagen 1999, S. 13: „Die Technik ist der Verstärker gesellschaftlicher Trends.“

³ Mit Reinermann 2000, S. 1 soll der Begriff wie folgt definiert werden: „Mit diesem Begriff meinen wir Parlamente, Regierungen und Verwaltungen sowie weitere Einrichtungen im Eigentum der öffentlichen Hand (*public sector*). Im Folgenden ist grundsätzlich dieser Gesamtkomplex gemeint, wenngleich manchmal pars pro toto oder zur Abwechslung im Ausdruck nur von Verwaltung die Rede ist.“

Einschränkend ist hinzuzufügen, daß dem Thema der Arbeit entsprechend die bundesdeutschen Landesverwaltungen, bzw. der dortige öffentliche Sektor gemeint ist. Abweichungen hiervon werden gesondert deutlich gemacht.

⁴ Wind 1999, S. 1.

⁵ Zur Geschichte des Begriffs vgl. Kubicek/Hagen 1999, S. 14 ff.

⁶ Vgl. Memorandum Electronic Government 2000, S. 2.

⁷ Detailliert vgl. Peffekoven 1999, S. 709, 714, m.w.N.

⁸ Vgl. Kubicek/Hagen/Klein/Schwellach, Kapitel 1. „Hintergründe und Rahmenbedingungen“, S.1

Die Nutzung der IuK-Technik ist inzwischen aber in allen Bundesländern thematisiert und eine Vielzahl E-Government Projekten sind zu finden. Dabei droht derzeit vor allem die Übersicht verloren zu gehen. Mehr noch, Kommunal-, Länder- und Bundesverwaltung, sowie Externe (Wissenschaft oder Unternehmensberater, auf die Verwaltungen bei der Eigenbewertung häufig angewiesen sind¹⁰) suchen nicht nur nach Wegen die Übersicht über die einzelnen Projekte zu wahren, um z.B. Parallelentwicklungen in oder unter den einzelnen Bundesländern (einschließlich des Bundes) zu vermeiden¹¹, sondern stellen auch die Frage, welche Veränderungen für die Einführung von E-Government in einer (Landes-) Verwaltung notwendig sind. Es wird nach den grundlegenden Strategien des E-Government gesucht,¹² die für alle Verwaltungen gleichermaßen zu adaptieren sind, gleich ob Flächen- oder Stadtstaat, ob große oder kleine Bevölkerungszahl, um mit E-Government erfolgreich zu sein.¹³ Und schließlich sucht man auch nach Maßstäben, um bereits bestehende Projekte, neue Strukturen und Maßnahmen zu bewerten und möglichst augenfällig (graphisch) vergleichbar zu machen. Benchmarking¹⁴ macht auch vor den Verwaltungen nicht Halt.¹⁵

Wirtschaftsunternehmen haben offenbar gleiche oder ähnliche Probleme, wenn es um den Einstieg in die E-economy¹⁶ ging oder geht:

- “Welche E-Business-Chancen sollten wir wahrnehmen?
- Wie kann man neue E-Business-Initiativen am besten mit vorhandenen Prozessen integrieren?
- Wie messen wir die Rendite?
- Wie wird E-Business in unserer Branche überhaupt definiert?
- Welche Strukturen müssen wir für das E-Business aufbauen?

⁹ Kubicek und Hagen 1999, S. 17 formulieren insgesamt vier Ziele des Technikeinsatzes.

¹⁰ Griebel/Breitling/Behrens 2000, S. 13.

¹¹ PwC 2000, S. 25: Es wird der Wunsch nach überregionaler Koordination und Standards geäußert.

¹² Kubicek/Hagen 1999, S. 61: „Die wenigsten (der untersuchten) Projekte sind in umfassendere Konzepte oder Strategien der Verwaltungsreform integriert.“

¹³ PwC 2000, S. 26: Im Gegensatz zu Großbritannien oder Australien gibt es in Deutschland keine E-Government Strategie. Es besteht jedoch der Wunsch danach; Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 2 (Anhang D)

¹⁴ Definition und Funktionsweise siehe: Gabler Wirtschafts-Lexikon, 15. Auflage 2000, Bd. A – D, S. 374;

Für Benchmarking in der Verwaltung siehe: Griebel/Breitling/Behrens September 2000, S. 12.

¹⁵ Vgl. Breitling/Griebel 2000, S. 23.

¹⁶ Eine genauere Definition des Begriffes erfolgt weiter unten unter Punkt 2.2.

- Welche Fähigkeiten müssen wir entwickeln? Entwickeln wir sie selbst oder kaufen wir sie?
- Wie wird das E-Business unsere vorhandenen Vertriebskanäle beeinflussen?
- Wie beeinflusst unsere langfristige Vision der E-conomy unsere Geschafsstategie?
- Wie schützen wir unsere Wertkette vor der Konkurrenz?
- Wie reagieren wir auf die unvermeidbare Kannibalisierung unserer Kerngeschäfte?
- Wie vermeiden wir es, wesentliche Bestandteile unseres Nutzenversprechens an Neulinge zu verlieren?“¹⁷

Der Begriff E-Business läßt sich hier durchaus gedanklich durch den Begriff E-Government ersetzen.¹⁸ Bewußt bleiben muß dabei aber die unterschiedliche Aufgabenlogik und damit auch die unterschiedlichen Motivationsstrukturen von Unternehmen und Verwaltungen.¹⁹

Aufbauend auf ihre eigenen Erfahrungen und Untersuchungen in Unternehmen der „New Economy“, kombiniert mit den Strategien des derzeit wohl weltweit erfolgreichsten Internet-Unternehmens *Cisco Systems* haben die Autoren Amir Hartman und John Sifonis zusammen mit John Kador in ihrem 2000 erschienenen Buch „*Net Ready – Strategies for Success in the E-conomy*“²⁰ grundlegende Anforderungen, Strategien und Handlungsanweisungen für Unternehmen formuliert, die in der E-conomy erfolgreich sein wollen. Gleichzeitig haben sie das Benchmarking-Werkzeug *Net Readiness* (www.netreadiness.com) entwickelt, das es Unternehmen ermöglicht anhand von Prüffragen und einer Scorecard, die Stellung des eigenen Unternehmens innerhalb einer sogenannten E-conomy (auch graphisch) zu bestimmen und Defizite aufzuzeigen. Darüber hinaus hilft eine Matrix geplante oder bestehende Projekte auf ihre Relevanz für E-Business zu überprüfen, ihre Innovationskraft zu bestimmen und ihren Erfolg vergleichbar zu machen.

Die folgende Arbeit möchte die wesentlichen Grundlagen und Strategien von *Net Readiness* darstellen und sie soweit wie möglich für E-Government nutzbar machen. Die Unterschiede zwischen E-Government und E-Business sollen allerdings nicht übergangen

¹⁷ Net Ready, Seite 18 f.; Originalausgabe, page xvi.

¹⁸ Daß es durchaus Parallelen zwischen den beiden Begriffen gibt, zeigt sich unten unter Punkt 2.5 und ab Punkt 3.3.

¹⁹ Vgl. die Gegenüberstellung der Logik eines Unternehmens mit der Logik der Verwaltung bei: Sarrazin 2000, S. 59.

²⁰ Die deutsche Übersetzung „net ready – Das Handbuch für Ihre erfolgreiche Onlinestrategie“ erschien im Februar 2001 im Campus Verlag Frankfurt/New York.

werden. Dazu stehen am Beginn der Arbeit einige wichtige Definitionen und ein Vergleich der Evolution von E-Business und E-Government.

Schließlich soll die Arbeit zu einem Vergleich der, verglichen mit den Kommunen, bisher wenig erforschten E-Government-Aktivitäten der einzelnen Bundesländer auf Landes-(Regierungs-)Ebene anregen und den Ansatz hierfür beispielhaft aufzeigen.²¹ Das dabei entstehende, von einzelnen Verwaltungen kritisierte²², Ranking soll einzelne Bundesländer nicht blostellen, sondern kann, intern verwendet, Defizite aufzeigen und Anreiz zu Verbesserungen in diesen Gebieten sein.

2 Grundlegende Definitionen

Zu Beginn der Arbeit ist es, wie erwähnt, notwendig die Begriffe E-Government und E-Business zu definieren und gegenüberzustellen, um Parallelen zu erkennen.

Sinnvoll ist in diesem Zusammenhang auch eine Definition einiger weiterer Begriffe, da sie im Folgenden häufig auftreten. Dies soll nachfolgend geschehen.²³

2.1 E-Government

Zur Definition des Begriffs E-Government soll die von Reiner mann entwickelte Speyerer Definition von Electronic Government²⁴ verwendet werden:

„Unter **Electronic Government** verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien. Auf Grund der technischen Entwicklung nehmen wir an, daß diese Prozesse künftig sogar vollständig elektronisch durchgeführt werden können. Diese Definition umfaßt sowohl die lokale oder kommunale Ebene, die regionale oder Landesebene, die nationale oder Bundesebene sowie die

²¹ Vgl. Breitling/Grieble 2000, S. 23; sowie Grieble/Breitling/Behrens 2000, S. 12: „Bisher fanden vor allem im kommunalen Bereich Aktivitäten zum Leistungsvergleich statt. Inzwischen beschäftigen sich auch Landesbehörden mit dem Vergleich ihrer Leistungen.“

²² Vgl. Antwortschreiben von Herrn Dr. Rudolf Bllesbach, Stellv. Leiter der Abteilung „Außenbeziehungen und Medien“, Staatskanzlei Rheinland-Pfalz, vom 1. März 2001 (im Dokument nicht abgedruckt).

²³ Zu Beachten ist dabei, daß durch die Geschwindigkeit des technischen Fortschritts viele der Definitionen nur eine kurze uneingeschränkte Gültigkeit haben. Vgl. Net Ready, S. 20; Originalausgabe, p. xviii: „Das ist die erste Lektion: In der E-economy herrscht eine ständige Ungewißheit, und niemand weiß, wann die nächste große Veränderung eintritt. Bis wir uns auf eine Definition geeinigt haben, ist sie durch neue Entwicklungen schon wieder überflüssig gemacht worden.“

²⁴ von Lucke/Reiner mann 2000, S. 1.

supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentliche Unternehmen.“

Ergänzend ist anzumerken, daß sich das Verständnis von E-Government nicht zu einseitig auf die Formern der Technikverwaltung verengen darf (Auch *Net Readiness* verlangt mehr als nur den Technikeinsatz.). E-Government bedingt eine ganzheitliche Sicht der Geschäftsprozesse.²⁵ Es ist die Verbindung von Technikeinsatz im Verhältnis Bürger und Verwaltung mit interner Reorganisation, Telekooperation (als dominantem Gestaltungsfaktor) und Wissensmanagement, die zu völlig neuartigen Strukturen führen kann, in denen die Verwaltungsgeschäfte erledigt werden. „Wirklich innovative Wege zum E-Government führen über Technikeinsatz im „Hintergrund“, um bessere Interaktion und Burgerbedienung zu erreichen.“²⁶

2.2 E-Conomy

Hier, wie auch bei den folgenden Beispielen soll auf die Definitionen zurückgegriffen werden, wie sie in dem Buch *Net Ready* verwendet werden²⁷:

„**E-conomy**: Der virtuelle Raum, in dem Geschäfte betrieben, Mehrwerte geschaffen und ausgetauscht, Transaktionen durchgeführt und Eins-zu-eins-Beziehungen aufgebaut werden. Diese Prozesse können zwar an Aktivitäten angelehnt sein, die man von den konventionellen Märkten kennt, sind aber trotzdem unabhängig von ihnen. Synonyme für E-conomy sind „digitale Wirtschaft“ oder „Cyberwirtschaft“.“

2.3 E-Commerce

“**E-Commerce**: eine E-Business-Anwendung, bei der Geschäftsvorgänge abgewickelt werden, die das Internet als Medium des Austausches nutzen. Der Begriff deckt den Business-to-Business- sowie den Business-to-Consumer-Bereich ab.”

Auch im E-Government wird E-commerce nur als eine mögliche Anwendung verstanden. E-commerce ist also auch mit E-Government keinesfalls gleichzusetzen.²⁸

²⁵ Traunmüller/Wimmer 2000, S.487.

²⁶ Lenk 2000, S. 12, 14; vgl. auch Habel 2000, S. 10, 11, sowie Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 5 (Anhang D).

²⁷ Net Ready, S. 20; Originalausgabe, p. xvii f.

²⁸ Vgl. Reinermann 2000, S. 90.

2.4 E-Business

“**E-Business:** jede – taktische oder strategische – Internetinitiative, bei der es um Business-to-Consumer-, Business-to-Business-, Intra-Business- oder sogar Consumer-to-Consumer-Beziehungen geht. Wer glaubt, beim E-Business gehe es lediglich um den Verkauf von Produkten im Internet, hat den großen Zusammenhang nicht begriffen. Das E-Business stellt vielmehr eine ganz neue Methode dar, um die Effizienz, Geschwindigkeit, Innovationskraft und Wertschöpfung in einem Unternehmen zu steigern.”

Ergänzend soll nochmals verdeutlicht werden, daß unter E-Business die generelle Abwicklung von **sämtlichen** Geschaftsprozessen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden wird. E-Business-Anwendungen sind nicht zwingend auf das Internet fokussiert. Ein vom Internet unabhängiges internes E-Mail-System ist also ebenfalls als E-Business-Anwendung zu betrachten. E-Business beinhaltet im allgemeinen E-Commerce-Anwendungen und –Funktionalitäten.²⁹

2.5 E-Government und E-Business

2.5.1 Vergleich der beiden Begriffe

Betrachtet man die Definition von E-Business, so fällt auf, daß E-Business weder eine bestimmte Aktionsform im Internet ist, im Gegensatz zu E-Commerce, noch einen gewissen Ausschnitt aus dem Handeln eines Unternehmens meint. E-Business nimmt für sich in Anspruch Oberbegriff für die gesamte Ausrichtung eines Unternehmens bezogen auf die IuK-Technik zu sein, sowohl intern als auch extern. Hinzu kommt, daß das E-Business auch völlig neue Möglichkeiten hervorbringt, Effektivität, Geschwindigkeit und Innovationskraft zu steigern und Unternehmen die Entwicklung bisher nicht gekannter Mehrwerte für ihre Kunden ermöglicht.

Vergleicht man dieses übergreifende Verständnis von E-Business nun mit der Speyerer Definition von E-Government, zeigt sich, auch E-Government soll nicht nur Internet-Anwendungen sondern die Nutzung aller elektronischer Medien und Verarbeitungsvorgänge erfassen³⁰. E-Government soll somit auch der Überbegriff für eine Vielzahl von elektronischen Anwendungsfeldern (z.B. E-Commerce, E-Workflow, E-

²⁹ Vgl. <http://www.starlay.ch/definitionen/s22.htm>.

³⁰ von Lucke/Reinermann 2000, S.2 und Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 5 (Anhang D).

Democracy und E-Service etc.) sein.³¹ Schließlich soll E-Government aber die gleichen Ziele wie E-Business erreichen, neue Mehrwerte für alle Anwender schaffen (genannt „value“ im englischen Original von *Net Ready*, „E-Benefit“ bei Reinermann³²), Leistungsfähigkeit (Effizienz), Beschleunigung sowie Service- und Qualitätsverbesserung (Innovation) steigern.³³

Ein wesentliches Ergebnis dieser Gegenüberstellung ist es, daß man E-Government somit durchaus als Parallelbegriff zu E-Business betrachten kann. Was unter E-Business in der E-conomy verstanden wird, soll unter E-Government in der Politik, man könnte hierfür den Begriff „E-politics“ einführen, verstanden werden.

Die Parallelität der Begriffe ist eine wesentliche Grundlage für die Übertragbarkeit von *Net Readiness* auf die öffentliche Verwaltung.

2.5.2 Parallele Begriffe in E-Government und E-Business

Aus der folgenden Tabelle wird deutlich, daß man die verschiedenen Begriffe auf drei Ebenen einteilen kann:

1. das Handlungsumfeld, E-conomy oder E-politics, in dem
2. E-Business bzw. E-Government stattfindet und
3. Die konkreten neuen Anwendungen, die, wie das Beispiel E-Commerce zeigt in beiden Bereichen durchaus gleich oder ähnlich sein können.

Handlungsumfeld	E-conomy	E-politics
Bezeichnung des dem Handlungsumfeld angepaßten Handelns	E-Business	E-Government
Konkrete Anwendungen	E-Commerce	E-Commerce

Tabelle 1: *Begriffe in E-Government und E-Business*

³¹ a.a.O., S. 3.

³² a.a.O., S. 6.

³³ a.a.O., S. 7.

3 Die Entwicklungsstufen des Internets

Um weitere Parallelitäten zwischen E-Government und E-Business aufzuzeigen, die es unterstreichen *Net Readiness* auch in Verwaltungen heranzuziehen, sollen die Entwicklungsstufen beider Felder skizziert werden.

3.1 Die Evolution von E-Business

Die Autoren von *Net Ready* konnten bei ihren Untersuchungen eine für nahezu alle Unternehmen gleiche Entwicklung im E-Business feststellen:³⁴

- *Brochureware (Prospekte)*: Am Beginn des Internetzeitalters diente das Internet als einseitiger Informationsvermittler. Kataloge, Preislisten, Telefonverzeichnisse standen im Internet abrufbar zur Verfügung.
- *Interaktivität mit Kunden*: Darauf folgend begann die Interaktivität vor allem mit der Möglichkeit des E-Mail-Dialogs. Zum ersten mal konnte der Kunde oder Mitarbeiter direkt seine Wünsche direkt äußern.
- *Geschäftsvorgänge*: Als nächstes begann man damit, Produkte und Dienstleistungen über das Internet zu verkaufen. Gleichzeitig begannen Überlegungen das interne Humankapital besser einzubinden und zu nutzen.
- *Eins-zu-eins-Beziehungen*: Der nächste Schritt ist die Individualisierung der Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. Der Kunde kann seine individuellen Anforderungen direkt bestimmen, wodurch z.B. auch der Preis individualisiert wird und sich mehr und mehr durch einen Auktionsproze bestimmt.
- *Echtzeit-Unternehmen*: Diese Unternehmen verstehen es, Anbieter und Kunden ohne Zeitverzögerung in einer virtuellen Arena zusammen zu bringen und gleichzeitig ihren Mehrwert ebenfalls ohne Zeitverzögerung zu addieren.
- *COINs (Communitys of Interest)*: Diese Unternehmen verstehen es, durch das Zusammenführen ganzer Marktsegmente (z.B. Chemieindustrie) Mehrwerte für alle Beteiligten zu erzeugen. Diese Form des E-Business wird als derzeit noch nicht realisiert angesehen. Sie befindet sich jedoch im Aufbau.

³⁴ Net Ready, S. 21 f.; Originalausgabe, p. xviii f.

3.2 Zum Vergleich: Die Evolution von E-Government

Diese Evolution kann ähnlich auch im E-Government beobachtet werden:

Diente das Internet zu Beginn ausschließlich als Darstellungsmedium von (z.B. touristisch interessanten) Ländern und Regionen³⁵ oder als Online-Telefon- und Adressenbuch, so begann auch die Verwaltung nach und nach damit, den E-Mail-Kontakt, also Interaktivität zu ermöglichen.

Derzeit steht die Verwaltung an der Schnittstelle Nutzer von *Geschäftsvorgängen* zu werden, oder *Eins-zu-eins-Beziehungen* aufzubauen.³⁶ Beispiele hierfür sind die unterschiedlichen (dreistufigen) Formularanwendungen in Bremen³⁷ (www.bremen.de/main/onlinedienste2.html), das Internetangebot www.berlin.de (www.berlin.de)³⁸ sowie der Virtuelle Marktplatz Bayern (www.baynet.de)³⁹

Größtes Problem auf dem Weg zu den *Geschäftsvorgängen* war bisher das Problem rechtsverbindliche Handlungen zu ermöglichen und gleichzeitig das Problem der Datensicherheit zu gewährleisten. Ein wichtiger Schritt zur Überwindung des Problems war die Verabschiedung des neuen Signaturgesetzes⁴⁰ durch den Deutschen Bundestag am 15. Februar 2001⁴¹. Zusammen mit der Änderung des BGB (Einführung eines Artikel 126a zur digitalen oder elektronischen Signatur), wird mit einem massiven Ausbau von interaktiven Handlungen in der Verwaltung gerechnet.

Dem Problem der Sicherheit solcher Anwendungen haben sich auch schon die Bundesländer zugewandt⁴². Einen sehr überzeugenden Service hat bislang das Land Bremen mit dem Sicherheitsstandard OSCITTM (Online Services Computer Interface), einer

³⁵ Diese ursprünglichen Angebote sind selbstverständlich auch heute noch zu finden, allerdings nur noch als Teil eines umfassenderen Angebots. Vgl.: <http://www.bayern.de/Tourismus/>, <http://www.berlin.de/home/TouristCenter/>.

³⁶ Vgl. Kubicek/Hagen 1999, S. 19 f.

³⁷ Entwickelt und betreut von Bremen-Online-Services (<http://www.bos-bremen.de/indexfla.htm>).

³⁸ Entwickelt und betreut von der berlin.de new media GmbH & Co. KG (<http://www.berlin.de>).

³⁹ Entwickelt und betreut von: VMB Virtueller Marktplatz Bayern GmbH (<http://www.baynet.de>).

⁴⁰ Der vollständige Gesetzestext findet sich unter: <http://www.iid.de/iukdg/gesetz/SigG-endg.pdf>.

⁴¹ „Damit wurde das seit 1997 gültige Signaturgesetz an die EU-Richtlinie 1999/93/EG angepaßt. Es wurden u.a. die Zulassungsvoraussetzungen für Trust Center geändert, auch gibt es zukünftig Signaturen, die unterschiedlichen Sicherheitsniveaus entsprechen. Ebenso wie das Vorgängergesetz beseitigen auch die neuen Normen nicht die in den unterschiedlichen Gesetzen, Verordnungen und Bestimmungen festgeschriebenen Schriftformerfordernisse. Geregelt werden vielmehr die Rahmenbedingungen zum Einsatz digitaler (künftig: elektronischer) Signaturen, sofern sie rechtsverbindlich die handschriftliche Unterschrift ersetzen sollen.“ Quelle: <http://www.bos-bremen.de/eGovernment.htm>

⁴² Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001, S. 12 ff.

Entwicklung im Rahmen der Bundesinitiative MEDIA@Komm⁴³, entwickelt. Es handelt sich dabei weitestgehend um eine Weiterentwicklung des von den Banken initiierten HBCI (**H**ome **B**anking **C**omputer **I**nterface) für kommunale und Verwaltungsanwendungen.⁴⁴

Die Entwicklung einzelner Verwaltungsbereiche hin zu den sog. *Echtzeit-Unternehmen* wird in einzelnen Bereichen – vor allem in der Wissenschaft – ebenso bereits angedacht. Das sog. „Life-Event Portal“⁴⁵, also das nach Lebenslagen (z.B. Geburt, Studium, Heirat, Umzug, Tod etc.) geordnete Anbieten von Verwaltungs- und Erganzungsdienstleistungen, ist in der Lage Mehrwerte für den Bürger ohne Zeitverzögerung zu erbringen.⁴⁶ Mehrwerte ohne Zeitverzögerung erbringt auch der Online-Marktplatz MySAAR.com (www.MySAAR.com) und neu auch der Virtuelle Marktplatz Bayern (www.baynet.de). Durch die zur Verfügung- Stellung von sicheren Transaktionssystemen für Bürger und nicht Verwaltungseinheiten (z.B. Business-to-Consumer), erzeugen diese Dienste Mehrwerte ohne Zeitverzögerung.

Generell ist die Frage zu stellen, ob die im E-Government als Endziel geplanten (Verwaltungs-) Portale, gleich ob „Governmental Portal“, „Departmental Portal“ oder „Life-Event Portal“⁴⁷ nicht den im Konzept *Net Readiness* genannten *COINs* (*Communitys of Interest*) sehr nahe stehen. Dies wäre der Beweis für eine der Entwicklung von E-Business entsprechenden Entwicklung von E-Government.

Portale sollen der Einstieg ins Internet sein, sie sollen zwischen Anbietern und Nachfragern von Web-Seiten, E-Mail-Adressen und anderen Anwendungen auf der Basis von Internettechnologien vermitteln. Sie sollen Informationsquellen sein, Kommunikationsvermittler sein und Transaktionen ermöglichen. Weiterhin sollen sie intern als Informations-, Kommunikations- und Interaktionsquelle für Mitarbeiter dienen und Arbeitsverfahren verknüpfen. Kurz gesagt: „Sie müssen den Benutzern Einstiegsmöglichkeiten eröffnen, die deren jeweiliger Bedürfnislage oder Lebenslage

⁴³ <http://www.dlr.de/IT/MM/media@komm/initiative.html>

⁴⁴ Ausführlichere Informationen unter: <http://www.bos-bremen.de/produkt.htm>, sowie auf der Homepage der Bremen-Online-Services unter dem Link „OSCI™“, <http://www.bos-bremen.de>.

⁴⁵ Reinermann/von Lucke 2000, S. 14.

⁴⁶ Reinermann/von Lucke 2000, S. 14 ff.: „Ansätze für Portale dieser Art verfolgen bereits die Bundesverwaltungen in Österreich (Ihr Amtshelfer im Internet: <http://www.help.gv.at>), in Australien (Centrelink: <http://www.centrelink.gov.au>) sowie die Landesverwaltung Rheinland-Pfalz (Rheinland-Pfalz Lotse: <http://www.rlp-lotse.rlp.de>). Dabei handelt es sich allerdings nur um erste Prototypen.“

⁴⁷ Für nähere Erläuterungen zu den einzelnen Portalformen vgl. Reinermann/von Lucke 2000, S.13 ff.

entsprechen, und sie müssen die Benutzer analog den daraus folgenden Zugriffswunschen führen, also organisatorische Bruche überbrücken, wo die gewachsene institutionelle Arbeitsteilung nicht den sich ja ganzheitlich stellenden Bedürfnissen- oder Lebenslagen der einzelnen Benutzer entspricht. Portale müssen darüber hinaus die Heterogenität der zahlreichen EDV-Systeme überbrücken, die im Laufe der Zeit bei den zu beteiligenden Institutionen im Hintergrund entstanden sind.“⁴⁸

Ausgehend von dieser Beschreibung des „Portals“ wird ersichtlich, daß es sich nicht wesentlich von dem unterscheidet, was bei *Net Ready* unter *COINs (Communitys of Interest)* beschrieben wird: “Das Internet hilft Unternehmen, so genannte Communitys of Interest zu schaffen, die verschiedene Partner einer Wertkette zusammenbringen. In diesen Online-Communitys finden sich Partner, die im Hinblick auf Inhalte, die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft oder Absatzmöglichkeiten ähnliche Interessen haben.⁴⁹: *COINs* senken die Transaktions- und Suchkosten für Käufer und Verkäufer, die ein gemeinsames Interessengebiet teilen, indem beide Seiten über Inhaltsangebote, Online-Communitys und Handel zusammengebracht werden.“⁵⁰

Die amerikanische Firma *VerticalNet* (www.verticalnet.com) hat sich darauf spezialisiert solche *COINs* für zahlreiche Industriebereiche zu gründen und sie zu betreuen (z.B. für die chemische und die Nahrungsmittelindustrie, für die Elektroindustrie aber auch für Wasserwerke und Abfallbeseitiger)⁵¹. Erstmals wird es durch das Internet möglich, daß sich z.B. Anbieter und Käufer von Medizintechnik und Medizinausrustung über Grenzen hinweg begegnen können (www.neoforma.com). Besonders interessant ist dies auch für Nischenmärkte.

Portale sollen und können aber noch mehr sein, als die Zusammenführung gleicher Interessen. Denkt man an die Beispiele *Yahoo!*, *Excite*, *Netscape*, *Lycos* u.a.⁵², so fällt auf, daß diese für viele Nutzer **der** Einstieg ins Internet schlechthin sind, da sie Informationen über Informationen vermitteln und verschiedene *COINs* integrieren. Ebenso kann ein Verwaltungsportal zunächst als Community Informationsvermittler über die gesamte

⁴⁸ Reinermann 2000, S. 17 ff., 20.

⁴⁹ Net Ready, S. 22; Originalausgabe, p. xix.

⁵⁰ Net Ready, S. 164; Originalausgabe, p. 116 f.

⁵¹ Eine ausführliche Liste bietet Net Ready, S. 165; Originalausgabe, p. 117.

⁵² Vgl. Net Ready, S. 168 f.; Originalausgabe, p. 120 f.

Verwaltung angesehen werden (vgl. www.berlin.de), aber auch als *COIN* für ein spezielles Gebiet, z.B. auf dem Gebiet der Steuern.⁵³

3.3 E-Business und E-Government, eine parallele Evolution

Wie man anhand der obigen Ausführungen erkennen kann, laufen auch die Entwicklungsstufen von E-Government mit denen von E-Business durchaus parallel. Unterschiedlich sind zum Teil nur die Begriffe (z.B. *COIN* und Portal).

Auf eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg sowohl im E-Government als auch im E-Business muß allerdings an dieser Stelle zusätzlich hingewiesen werden: Die Zutrittsschwelle für den Einstieg in die E-Welt wird mit fortschreitender technischer Entwicklung immer höher. Eine Kommune zum Beispiel, die den erfolgreichen Einstieg ins Internet plant, kann sich heute nicht mehr mit *Brochureware* begnügen, sie muß mindestens auch Interaktivität per E-Mail, besser sogar noch interaktive Formularserver anbieten. Die erreichten Evolutionsstufen werden sozusagen zur *baseline*, also zur Zutrittsschwelle für den Einstieg.⁵⁴

3.4 Trends in E-Business und E-Government

Schließlich sind auch die Veränderungen der Verhaltens- und Organisationsmustern, die Trends von E-Business und E-Government, parallel. Sowohl bei *Net Ready*,⁵⁵ als auch bei *Reinermann 2000*⁵⁶ werden diese Konturen (oder Motoren) beschrieben. Die Parallelen sollen hier nur schlagwortartig gegenübergestellt werden, sie werden an den angegebenen Stellen ausführlich erläutert. Die Gegenüberstellung erhebt nicht den Anspruch vollkommener Deckungsgleichheit der Begriffe, sie zeigt jedoch augenfällige Ähnlichkeiten. Sie rechtfertigen es *Net Readiness* auch in der Verwaltung heranzuziehen.⁵⁷

⁵³ Vgl. Reinermann 2000, S. 18.

⁵⁴ Vgl. Net Ready, S. 21; Originalausgabe, p. xix.

⁵⁵ Vgl. Net Ready, S. 73 ff.; Originalausgabe, p. 35 ff.

⁵⁶ Vgl. Reinermann 2000, S. 11 ff.

⁵⁷ Ähnliche Veränderungen beschreiben auch Kubicek/Hagen 1999, S. 21 f.

	E-Business	E-Government
1.	Content und Container: Die Wertschöpfung verlagert sich.	digitale Information.
2.	Einfache Prozesse werden komplex.	verstärkte Interaktivität.
3.	Statische Branchen werden dynamisch, während immaterielle Produkte und Leistungen wichtiger als materielle werden.	nahtlose Verwaltung; Schließung von Strategie- und Handlungslucken.
4.	Kundenspezifische Lösungen: Die Anspruchsgruppen des Unternehmens werden unnachsichtiger und kritischer.	Individualisierung des Verwaltungshandelns; Transparenz des öffentlichen Sektors; Burgerruckkopplung; Öffentlicher Sektor auf dem Prüfstand.
5.	Vertriebskanäle werden flexibler.	leichtere Erreichbarkeit; multiple Zugänge zu Behörden.
6.	Neue Infomediare erbringen neue Wertschöpfungen.	Portale; neue Dienstleistungen; Zuverlässigkeit und Rechtsverbindlichkeit.
7.	Konvergenzprozesse bieten Chancen.	Verbünde und Partnerschaften; Behördenübergreifende Organisation.
8.	Digitalisierung: Trennung von Form und Funktion.	Nutzung des Datenkapitals; ubiquitäre Aufgabenwahrnehmung.
9.	Informatisierung: Intelligente Produkte breiten sich aus.	Leistungsintegration.
10.	Komprimierung: Die Transaktionskosten sinken.	zeitnahes Verwaltungshandelns.
11.	Kein Vorteil ist mehr von Dauer.	Behordenwettbewerb; Chance Informationstechnologie.

Tabelle 2: *Trends in E-Business und E-Government*

4 Das Werkzeug Net Readiness

Im Folgenden sollen nun die Inhalte von *Net Readiness* genauer dargestellt werden.

4.1 Net Readiness, ein Benchmarking-Werkzeug

Wie schon eingangs erwähnt, handelt es sich bei *Net Readiness* um ein Benchmarking-Werkzeug für Bewertung, Messung und Vergleich von Wirtschaftsunternehmen.⁵⁸

„Auch Verwaltungen beschäftigen sich in wachsendem Maße mit der Messung und dem Vergleich ihrer Leistungen. Obwohl diese Leistungsvergleiche inzwischen eine zunehmende Verbreitung finden, existieren bisher keine einheitlichen Standards und Vorgehensweisen.“⁵⁹ So gibt es z.B. das – dem in dieser Arbeit vorgestellten Konzept ähnliche – *Common Assessment Framework* (Gemeinsames Europäisches Qualitatsbewertungssystem), CAF⁶⁰ oder den *Speyerer Qualitätswettbewerb*.⁶¹ Beide beschäftigen sich aber, wie die meisten anderen Bewertungssysteme, nicht speziell mit E-Government, sondern Benchmarking im öffentlichen Sektor allgemein, oft im Zuge der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells.⁶² Das Projekt BENEFIT am Institut für Wirtschaftsinformatik (IWi) der Universität Saarbrücken versucht derzeit „den Verwaltungen eine Methode an die Hand zu geben, sich auf unterschiedlichen staatlichen Ebenen und unabhängig von ihrer jeweiligen Aufgabenstellung, anhand eines standardisierten, methodischen Leitfadens einem Benchmarking zu unterziehen und den Benchmarking-Prozeß Schritt für Schritt zu planen und durchzuführen.“⁶³

Durch die oben unter Punkt 2.5. herausgearbeitete Parallele der Begriffe E-Business und E-Government auf einer Ebene sowie deren ähnliche Evolution (vgl. Punkt 3.3) darf man trotzdem keinesfalls deren inhaltliche Gleichstellung verstehen. So spielt im E-Business der Wettbewerbsvorteil vor der Konkurrenz immer eine wichtige, meist sogar die

⁵⁸ Net Ready, S. 37; Originalausgabe, p. 4: „Die *Net Readiness* ist ein Maßstab dafür, wie gut ein Unternehmen gerüstet ist, um die enormen Chancen in der E-conomy zu nutzen.“

⁵⁹ Breitling/Griehle 2000, S. 23.

⁶⁰ Darstellung in Hill/Klages 2000; weitere Benchmarkinginitiativen, z.B. nach dem Balanced-Scorecard-Ansatz (KGSt) finden sich bei Griehle/Breitling/Behrens 2000, S. 13.

⁶¹ Zu Konzept und Verlauf siehe Klages 1999, S. 35 ff. Der Speyerer Qualitätswettbewerb beruht auf dem Prinzip der Selbstbewertung; vgl. hierzu Griehle/Breitling/Behrens 2000, S. 13.

⁶² Griehle/Breitling/Behrens 2000, S. 12.

⁶³ Vgl. zum Projekt BENEFIT: Griehle 2000 S. 173 ff., sowie <http://www.iwi.uni-sb.de/benefit>. Benchmarking wird hier zerlegt in Benchmarking-Ziele, -Objekte, -Kriterien, -Partner, -Form und -Instrumente.

überlebenswichtige Rolle. Unternehmen sind risikobewut und haben ein einziges Ziel: Das Bestehen am Markt.⁶⁴ Der Markt determiniert Flexibilität und Innovation.

Zwischen Verwaltungen gibt es keinen Wettbewerb, sie sind rechtlich wie historisch logisch organisiert aber in ihren Zielen – manchmal auch intern – nicht widerspruchsfrei, sie sind marktfern oder risikoavers.⁶⁵ Unternehmen und Verwaltungen funktionieren auf ganz unterschiedliche Art, „müssen vielleicht sogar (unterschiedlich) funktionieren, und mißverstehen sich darum ständig.“⁶⁶

„Benchmarking (das die unterschiedlichen Wertvorstellungen, Aufgaben und Ziele des öffentlichen Sektors beachtet) könnte sich daher gerade in der Verwaltung als erfolgversprechende Reformstrategie durchsetzen, weil dadurch eine wettbewerbsahnliche Vergleichssituation geschaffen wird, ähnlich dem Markt in der Privatwirtschaft. (...) Dies kann sich unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen sowie von Effizienz- und Effektivitätskriterien optimal zur Leistungsverbesserung einsetzen lassen.“⁶⁷

Speziell für den Bereich E-Government könnte *Net Readiness* das geeignete Benchmarking-Konzept sein. Es bietet nicht nur einen speziell auf elektronische Anwendungen ausgerichteten Leistungsvergleich an, sondern auch Strategien für anschließende Umsetzungskonzepte und Bewertungsmöglichkeiten für mögliche Projekte.⁶⁸ *Net Readiness* anzuwenden bedeutet nicht, wie häufig kritisiert, betriebswirtschaftliche Instrumente unreflektiert in die Verwaltung zu übertragen, ohne die unterschiedlichen Aufgaben, Wertvorstellungen und Ziele des öffentlichen Sektors zu berücksichtigen.⁶⁹ *Net Readiness* ist ein aus der Betriebswirtschaft entnommenes Instrument, ein Werkzeug, mit dem der Leistungsvergleich gemessen und Anreize zur Leistungsverbesserung geschaffen und optimiert werden sollen.

Im Folgenden soll *Net Readiness* unmittelbar im Zusammenhang mit E-Government erläutert werden. Sowohl im E-Business wie auch im E-Government soll der Wettbewerb

⁶⁴ Sarrazin 2000, S. 59.

⁶⁵ Sarrazin 2000, S. 60 f.

⁶⁶ Sarrazin 2000, S. 59.

⁶⁷ Vgl. auch zum Unterschied zwischen Privatwirtschaft und Verwaltung: Griebel/Breitling/Behrens 2000, S. 12.

⁶⁸ Griebel/Breitling/Behrens 2000, S. 13: „Ein weiteres Defizit vieler bisheriger Benchmarking-Projekte ist es, daß oftmals der Leistungsvergleich mit der Erhebung und dem Vergleich der Kennzahlen abgeschlossen war und keine Maßnahmen zur Optimierung der Dienstleistungen und zur Beseitigung identifizierter Mangels durchgeführt wurden. Durch das Fehlen von effektiven Umsetzungskonzepten blieben sichtbare Erfolge häufig aus.“

⁶⁹ Vgl. Griebel/Breitling/Behrens 2000, S. 12.

Anreiz für Leistungssteigerungen sein. Die Strukturellen Probleme sind in Wirtschaft und Verwaltung daher ähnlich.

4.2 Die vier Säulen der Net Readiness

4.2.1 Einleitung

Die Autoren des Buches *Net Ready* sind aufgrund ihrer Untersuchungen zu dem Ergebnis gelangt, daß Erfolg im E-Business vor allem auf Kompetenzen in den vier „Säulen der *Net Readiness*“:

- *Leadership*, Führung
- *Governance*, (Organisation)
- *Competencies*, (Durchführungs-) Kompetenzen
- *Technology*, Technologie

beruht.⁷⁰

Vor allem diese vier Kernkompetenzen gilt es zu beachten und auszubauen. Dabei ist zu beachten, daß *Net Readiness* eine für jede Organisation anders gewichtete Zusammensetzung der vier Kernkompetenzen bedeuten kann.⁷¹

4.2.2 Katalytische und blockierende Eigenschaften

Erfolg im E-Business ist deshalb so wichtig, da sich die Geschwindigkeit der Wirtschaft rasant beschleunigt hat: In einem sich immer rasanter und unübersichtlich entwickelnden industriell technischen Fortschritt (Das traditionelle Produktionsschema für eine Produktlinie, Beginn, Mittelphase, Endphase, entwickelt sich z.B. zunehmend zu einem kontinuierlichen Prozeß) sind neu auf den Markt kommende Produkte nur noch eine Annäherung an die bereits technisch schon wieder weiter fortgeschrittene Realität.⁷²

Die in den vier Kernkompetenzen genannten Kompetenzen dienen als Katalysator für den Erfolg im E-Business.⁷³

Zum Vergleich sollen einige von diesen *Net Ready*-Motoren vorab den das E-Business blockierenden Eigenschaften (*Net Ready*-Hindernisse) gegenübergestellt werden.

⁷⁰ Net Ready, S. 24, 37; Originalausgabe, p. xxi, p. 3.

⁷¹ Vgl. Net Ready, S. 37; Originalausgabe, p. 4.

⁷² Vgl. Net Ready, S. 27; Originalausgabe, p. xxiii.

⁷³ Eine detaillierte Beschreibung findet sich in Net Ready, S. 31; Originalausgabe, p. xxvii. Vgl. auch Kubicek/Hagen 1999, S. 13: Auch in der Verwaltung gibt es keine Patentrezepte, wie auf neue Herausforderungen zu reagieren ist.

4.2.2.1 Katalytisch wirkende Eigenschaften

Die wichtigste katalytisch wirkende Eigenschaft ist *zielstrebige und zügige Umsetzung*. Wenn die Chancen der neuen Technologien erkannt, Projektziele festgelegt und Initiativen angestoßen wurden, so gilt es diese möglichst mit allen Mitteln und sehr ernsthaft umzusetzen. Dies bedeutet nicht, gegen Gesetze zu verstoßen oder ähnliches, sondern vor allem den Mut, bestehende Prozesse von Grund auf neu zu überdenken und mit althergebrachten Verfahrensweisen zu brechen. Das Denken soll eben nicht darum kreisen: „Wie kann ich den neuen Prozeß, die neue Aufgabe mit den bestehenden Mitteln und Wegen lösen?“, sondern „Welche neue Mittel und Wege habe ich, um die neue Aufgabe zu bewältigen?“. ⁷⁴

Zusätzlich sollten neue Prozesse so gestaltet werden, daß sie vergleichbar werden, Anreize für Mitarbeiter sollten integriert werden, ein neues Projekt, eine neue Entwicklung sollte in drei bis sechs Monaten abgeschlossen sein (ansonsten ist es in kürzere Teilprozesse zu zerlegen), der Entwicklungsprozeß sollte verstetigt werden, kundenorientiert sein, auf einem stabilen und standardisierten Netzwerk beruhen und von einer Leitlinie oder Vision getragen sein, welche über den konkreten Zeitrahmen des Projekts hinausgeht. ⁷⁵

4.2.2.2 Blockierende Eigenschaften

Daneben gibt es Eigenschaften, die eine E-Business-Entwicklung auch dann behindern, wenn man ansonsten die vier Kernkompetenzen beachtet und ausbaut: ⁷⁶

- Zu klein dimensionierte Infrastruktur: Oft wird die Infrastruktur nicht groß genug dimensioniert und muß im Erfolgsfall, d.h. wenn zu viele Kunden gewonnen werden konnten, komplett ersetzt werden.
- Transferieren alter Prozesse: Althergebrachte Prozesse werden, ohne den zugrundeliegenden Prozeß einfach ins Internet transferiert.
- Bildung elektronischer „Inseln“: Neue Internettechnologien werden nur in kleinen, oft unbedeutenden Feldern eingeführt, sind nicht kompatibel und fördern andere Prozesse nicht, oder behindern sie sogar.

⁷⁴ Vgl. Wind 1999, S. 104: „Die IuK-Technik soll neue Arbeitsweisen und Organisationsformen unterstützen, aber nicht bestimmen.“ Auch bei der Bundesanstalt für Arbeit wurde in dem Konzept „Arbeitsamt 2000“ darauf geachtet, daß die Technik modernisierte Organisationsformen unterstützt und nicht bestimmt. Vgl. dazu Jagoda 1995, S. 97 f.

⁷⁵ Vgl. Net Ready, S. 30; Originalausgabe, p. xxvii; ähnlich: Die Rahmenbedingungen bei Ulrich/Rumscheid 2000, Folien 7, 8 (Anhang D).

- Kopieren fremder Anwendungen: Das Kopieren fremder Anwendungen ist oft für die eigenen Zwecke nicht geeignet und enthält keine Innovationskraft.
- Keine laufende Fortentwicklung: IuK-Technik-Projekte dürfen nach ihrer Umsetzung nicht als erledigt angesehen werden, sondern müssen konsequent beobachtet, analysiert und fortentwickelt werden.
- Begrenztes Denken: Inkrementalistische Entwicklungsprozesse sind für E-Business nicht anwendbar.

4.2.3 Die 1. Säule: (Landes-) Führung

Betrachtet man die erfolgreichsten Unternehmen im E-Business, so fällt auf, daß mit ihrem Namen auch oft die Namen ihrer Gründer oder Führer genannt werden. Bekanntestes Beispiel hierfür ist Bill Gates bei Microsoft. Bei *Net Readiness* ist es die Aufgabe der Führungspersönlichkeit, ein Web-Kultur über das gesamte Unternehmen zu verbreiten **und** – noch wichtiger – sie auch vorzuleben.⁷⁷ Führung besteht, auch in der Verwaltung, aus zwei Elementen, dem strategischen Denken und der operationellen Führung. Beide sind wichtig; aber als unverzichtbar wird das Strategische Denken erachtet. So behauptet der U.S. General H. Norman Schwarzkopf: „Führung ist eine eindrucksvolle Kombination aus Strategie und Charakter. Wenn Sie auf eine der beiden Komponenten verzichten müßten, dann verzichten Sie lieber auf die Strategie.“⁷⁸

Die (technischen) Möglichkeiten sind heute in so großer Zahl vorhanden, daß sie in der Lage sind, jede Strategie auf den Kopf zu stellen. Um in dieser immer schneller und rasanter sich entwickelnden technischen Umgebung Schritt halten zu können, müssen die Führungspersönlichkeiten der Zukunft wichtige Entscheidungen selbst treffen und vorleben und sie nicht auf untergeordnete Entscheidungsgremien abwälzen: „Die E-Conomy braucht Führer, die nicht durch unverbindliches Geplänkel, sondern durch mitreißende Predigten motivieren, und die nicht delegieren, sondern ihren Mitarbeitern Verantwortung übertragen.“⁷⁹

⁷⁶ Net Ready, S. 32; Originalausgabe, p. xvii f.

⁷⁷ Nach Kubicek/Hagen 1999, S. 62, beruhten auch die meisten Online-Projekte in der Verwaltung auf Einzelinitiativen, erst jetzt kommt es zu einer Institutionalisierung in Stabsstellen o.a.

⁷⁸ Net Ready, S. 39; Originalausgabe, p. 5.

⁷⁹ Net Ready, a.a.O.

Für die Verwaltung bedeutet das nicht, Arbeitsgruppen oder Stabsstellen zur Verwaltungsreform und Verwaltungsmodernisierung aufzulösen, sondern sie so weit wie möglich in der höchsten Führungsebene anzusiedeln und sich aktiv an ihnen zu beteiligen. Auf keinen Fall darf man dem Glauben verfallen, man habe durch die Einrichtung solcher AGs und Stabsstellen das Problem gelöst und könne sich, beispielsweise als Chef der Staats- oder Senatskanzlei, nun wider dem tradierten Alltagsgeschäft widmen. Noch weniger darf man Stabsstellen und Arbeitsgruppen nach einer Umsetzungsphase wieder auflösen! Strategisches Denken ist auch dann nötig, wenn man die virtuelle Gemeinschaft mit Hilfe der oben beschriebenen Portale neu bilden möchte.⁸⁰ Es werden Leitbilder, Zielvorstellungen, Koordination und Kooperation benötigt, die nur durch die Führung wirkungsvoll zu erbringen sind. Gerade auch der Staat beeinflusst auf vielfältiger Weise die Nutzung und Entwicklung von Technikpotentialen.⁸¹

Daneben wurden in *Net Ready* noch andere Führungskompetenzen identifiziert, die für den Erfolg im Internet notwendig sind:⁸²

- Prozereorganisation vor IuK-Technik: Die bloße Einführung neuer Technologien ohne die angepaßte Reorganisation der Prozesse, ohne Kundenorientierung o.. ist wirkungslos.
Diese Meinung wird auch in der öffentlichen Verwaltung vertreten: Bernhard Jagoda fordert in seinem 1995 vorgestellten Konzept „Arbeitsamt 2000“, daß nicht die neue Technik die Organisationsform bestimmt, sondern sich der Technikeinsatz an den in Modellprojekten erarbeiteten Organisationslosungen orientiert.⁸³
- Es sind Strategien und Leitlinien zu entwickeln, die über einen Zeitraum von 12 bis 18 Monaten nicht hinausgehen, da sich die (politischen) Gegebenheiten und Notwendigkeiten in einem längeren Zeitraum fundamental ändern könnten.
- Die Strategien und Leitlinien müssen – am besten bereits mit Hilfe der neuen Kommunikationsmittel – über die ganze Organisation verbreitet werden.

⁸⁰ Vgl. Reinermann 2000, S. 20 f.

⁸¹ Grimmer 1992, S. 137; sowie Grimmer 1999, S. 231, 235: „Die Anwendung der IuK-Technik in öffentlichen Verwaltungen ist daher und vielfältiger Weise und mehr als in der Regel bewußt politisch (durch die Führung) bestimmt.“ Zum Fehlen von Strategien in den Städten auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 2 (Anhang D).

⁸² Detailliert vgl. *Net Ready*, S. 38, 45 f.; Originalausgabe, p. 4 f. p. 10 f.; Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 2, 7 und 8 (Anhang D).

⁸³ Jagoda 1995, S. 97 f.; vgl. auch Wind 1999, S. 104.

- Die neue Web-Kultur muß persönlich durch die (Landes-) Führung vorgelebt werden.
- Die Mitarbeiter müssen geschult werden und es müssen Anreizsysteme geschaffen werden, die neuen Möglichkeiten anzunehmen und mit ihnen zu arbeiten.
- Es muß eine Informations- und Kommunikationsstruktur geschaffen werden. Der Gedanke „Wissen ist Macht“ wird durch die neuen Technologien ad absurdum geführt. Macht entsteht durch Wissensvermittlung und Kommunikation.

Nach Ansicht der Autoren von *Net Ready*, sind die Führungskompetenzen die wichtigste der vier Säulen der *Net Readiness*. Ohne die Führungskompetenzen wäre eine Organisation, auch wenn sie kompetent, gut organisiert und technologisch auf dem neuesten Stand wäre, ziellos.⁸⁴

4.2.4 Die 2. Säule: Governance

4.2.4.1 Begriffsdefinition

Eine wortwörtliche deutsche Übersetzung des Begriffs *Governance* erweist sich als äußerst schwierig. Es gibt keine treffende Terminologie.⁸⁵ Der in der deutschen Ausgabe des Buches *Net Ready* für die Übersetzung verwendete Begriff „Organisation“ erscheint nicht ausreichend zutreffend. Daher soll der Begriff der *Governance* zunächst definiert werden:

- Erstmalige Verwendung fand der Begriff *Governance* in einer 1989 veröffentlichten Afrikastudie der Weltbank. Er wurde definiert als „*the exercise of political power to manage a nation’s affairs.*“⁸⁶ Später wurde, speziell für den öffentlichen Sektor,⁸⁷ aus dem eigentlich neutralen Begriff in Umkehr festgestellter Mängel eine positive Strategie abgeleitet, die sog. *Good Governance* als eine mögliche Spielart von *Governance*.⁸⁸ 1994 wurde schließlich eine neue Definition des Begriffs von der Weltbank vorgestellt: „*The manner in which power is*

⁸⁴ *Net Ready*, S. 45; Originalausgabe, p. 10: “Aus diesem Grund empfehlen wir, die Säule der Führung zu wählen, wenn Sie nur eine Dimension der *Net Readiness* perfektionieren könnten. Alles andere kann erlernt, entwickelt oder gekauft werden. Nur die Führung erscheint unter den vier Attributen untrennbar mit dem Unternehmen selbst verknüpft zu sein.“

⁸⁵ Reinermann / von Lucke 2001, S.2.

⁸⁶ Adam 2000, S. 272.

⁸⁷ Vgl. Reinermann / von Lucke 2001, S. 6.

⁸⁸ Näher zu Definition und Inhalt siehe Hill/Klages 2000:Herrmann Hill „Good Governance“ (auch VOP 12/2000, S. 9 ff.) und Helmut Klages „Good Governance“ in entwickelten Ländern? – Erfordernisse und Moglichkeitsspielraume „aktivierender“ Politik.

exercised in the management of a country's economic and social resources for development.“⁸⁹ In der Weiterentwicklung wurde der Begriff von anderen Organisationen weiter in *economic governance*, *political governance*, *administrative governance* und *systemic governance* diversifiziert.⁹⁰ Im Ergebnis soll nur eine Gesellschaft, in der es *Good Governance* gibt, Entwicklungsleistungen vollbringen können. *Governance* soll diese Leistungen ermöglichen (*enable*).⁹¹

- Eine völlig neue Variante von *Governance*, die *Electronic Governance* liefert Heinrich Reinermann 2001. *Governance* alleine wird hier zunächst als ein eigenes Handlungsfeld („Meta-Lebensbereich“) verstanden, der dazu dient, Lebensbereiche auf Werte und Ziele auszurichten.⁹² *Electronic Governance* widmet sich nun speziell den Herausforderungen, denen *Governance* durch die modernen Informationstechnologien, gegenwärtig vor allem durch die Internet-Technologie, ausgesetzt ist. Sie erstreckt sich zunächst auf alle Lebensbereiche (Staat, Wirtschaft, Bürger) und nicht nur auf die Verwaltung, muß also auch die Interdependenzen zwischen den Lebensbereichen berücksichtigen.⁹³ *Electronic Governance* im öffentlichen Sektor (*E-Governance* i.e.S.) behandelt speziell die sich verändernden Aufgaben von Staat und Verwaltung (einer der drei Lebensbereiche) bei der Ausrichtung der gesellschaftlichen Lebensbereiche auf die Erfordernisse der Informationsgesellschaft.⁹⁴ Relevante Gegenstände von *E-Governance* i.e.S. sind dabei die Aufgabenneuverteilung in der Gesellschaft⁹⁵

⁸⁹ Adam 2000, S. 273.

⁹⁰ Vgl. Adam, a.a.O.

⁹¹ Adam 2000, S. 272.

⁹² Vgl. Reinermann/von Lucke 2001, S. 2. Darer hinaus werden auch gewisse Phasen bei der Gestaltung der Lebensbereiche identifiziert:

- Strategiefindung
- Konfliktlösung und Entscheidung
- Implementation, Koordination und Moderation der vereinbarten Haltungen und Handlungen
- Evaluation der Ergebnisse mit Rückkopplung zur Phase der Strategiefindung.

⁹³ Vgl. Reinermann/von Lucke 2001, S. 4, 6.

⁹⁴ Reinermann/von Lucke 2001, S. 7: „E-Government ist im Gegensatz zu E-Governance i.e.S. einer dieser Lebensbereiche selbst, nämlich die Anwendung elektronischer Informations- und Kommunikationsmedien auf die Geschäftsprozesse im öffentlichen Sektor. (...) Wie ersichtlich ist E-Governance i.e.S. das breitere Konzept und widmet sich dem Kontext, in dem E-Government stattzufinden hat.“

⁹⁵ Vgl. Reinermann/von Lucke 2001, S. 8 ff.

sowie die Herausforderungen an *Electronic Governance* selbst durch neue Formen bei den *Governance*-Phasen.⁹⁶

- Schließlich geht es um den *Governance*-Begriff im Zusammenhang mit *Net Readiness*. Die zentrale Frage und zugleich Antwort ist dabei: „Wie sieht die Organisation eines E-Business-Unternehmens aus? Mit der Organisation ist das operative Modell gemeint, welches das Wesen eines Unternehmens definiert.“⁹⁷ *Governance* bestimmt die Beziehungen in einer Organisation und die Beziehungen zu Einheiten außerhalb der Organisation. *Governance* in *Net Readiness* beschreibt auch Standards für Kontrolle, Überprüfung, Verantwortung und Autorität in einer Organisation, die fit für das Internet sein möchte. Damit behandelt sie wie die *E-Governance* i.e.S. die sich durch die IuK-Technik verändernden Aufgaben in dieser Organisation und orientiert so die strategische Ausrichtung der Organisation an den Werten und Zielen von E-Business. Die beiden letztgenannten Beschreibungen von *Governance* liegen folglich eng beisammen.

4.2.4.2 *Inhalt von Governance bei Net Readiness*

Für die *Net Readiness* soll *Governance* die Antwort darauf geben, welche Verantwortung jedes Mitglied einer Organisation im E-Business hat; wer Entscheidungsverantwortung trägt, welche Verantwortlichkeiten bestehen, ob die einzelnen Initiativen ausreichend finanziert sind, ob ein etabliertes Verfahren für die Auswahl und Bewertung von E-Business-Initiativen und deren Auswirkungen besteht und schließlich, was die E-Business-Entwicklung in der Organisation antreibt (IuK-Technik, Kunden, Wettbewerb, etc.).⁹⁸ *Governance* beschreibt die Verbindungen innerhalb einer Organisation, die oft aus vielen Einheiten zusammengesetzt ist (z.B. Verwaltung, Produktion, Marketing, etc.). Erst dadurch wird es möglich, Synergieeffekte zu nutzen und Parallelentwicklungen zu vermeiden. *Governance* dient dazu, das von der Führung entwickelte Leitbild, die Strategie, in eine durch die ganze Organisation verbreitete Strömung zu lenken.

⁹⁶ Vgl. Reinermann/von Lucke 2001, S. 12 ff.

⁹⁷ Net Ready, S. 47; Originalausgabe, p. 11.

⁹⁸ Net Ready, S. 47; Originalausgabe, p. 12.

In vielen Organisationen wird daher die Bildung einer eigenen Einheit notwendig werden. Auf die Verwaltung übertragen könnte dies eine Stabsstelle oder Arbeitsgruppe sein. Aufgabe dieser Stabsstelle ist es:

- Koordination und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Verwaltungseinheiten zu fördern,
- E-Government relevante Entscheidungsprozesse in der Verwaltung zu formalisieren,
- Kontrollmastabe zu etablieren und kontrollierbare Ziele vorzugeben,
- Beachtung und Autorität zu erreichen und
- Verantwortung für die E-Government Aktivitäten zu übernehmen.

Wichtig ist, daß die Stabsstelle lediglich die Verfahrensregeln und Umsetzungsanweisungen erarbeitet und die Betreuung übernimmt. Die konkrete Umsetzung einzelner Initiativen muß den einzelnen Verwaltungen selbst überlassen bleiben. Prozesse werden so optimiert.

Ein nächster Schritt ist die Formalisierung anderer Prozesse. Hierzu zählt die Entscheidungsfindung in der gesamten Organisation bzw. Verwaltung, die erstmalige und die dauerhafte Finanzierung von Initiativen, sowie ein Verfahren für unvorhergesehene Zwischenfälle und Beschwerden.

Da die Einzelnen (Verwaltungs-) Einheiten selbst für die konkrete Projektumsetzung verantwortlich sind, werden standardisierte Umsetzungsanweisungen und Umsetzungsempfehlungen benötigt, sowie Überwachungsmöglichkeiten. Neben technischen Standards sind auch ethische Standards und Leitbilder notwendig. Die Einhaltung dieser Regeln muß ebenfalls kontrolliert werden.

Weiterhin muß der Verantwortungsbereich zwischen der Stabsstelle und den ausführenden Verwaltungseinheiten (oder privaten Betreibern) abgeklärt werden, um schließlich die zu definierenden Kontroll- und Verantwortungsmastabe festlegen zu können.⁹⁹

Besonders wichtig bleibt die wirklich ernsthafte und ehrliche Kontrolle der einzelnen Initiativen.¹⁰⁰ Diese ist mit einer klaren Verantwortlichkeit, am besten gegenüber der

⁹⁹ Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 3 (Anhang D).

¹⁰⁰ Vgl. Net Ready, S. 51; Originalausgabe, p. 15 f.: "*Net Ready*-Unternehmen kontrollieren, korrigieren und kontrollieren erneut. Unternehmen brauchen verbindliche Erfolgskriterien und klare Vereinbarungen darüber, wie sie im gesamten Unternehmen anzuwenden sind. Die stabilsten *Net Ready*-Unternehmen zeichnen sich nicht umsonst durch eine angemessene und umfassende Erfolgskontrolle aus. In der E-conomy erhalten die Auswahl der meßbaren Erfolgskriterien

(Landes-) Führung selbst, zu koppeln. Die Führung muß die Strategie ausarbeiten **und** die Kontrolle bewahren. Es wäre daher falsch, wenn die Stabsstelle „nur“ z.B. an das Finanzressort berichten würde. Für diese Aufgabe bieten sich wiederum (elektronische) Wissensmanagementsysteme oder andere Behordeninterne Informationssysteme an.¹⁰¹ Letztlich sollte aber durch diese Verantwortlichkeit der Stabsstelle gegenüber der Führung klar gemacht werden, daß die Führung das gesamte *Governance*-Konzept mitträgt.

Daraus ergeben sich für die zweite Kernkompetenz *Governance* folgende Handlungsmaximen:¹⁰²

- Einrichtung einer übergreifenden strategischen Stabsstelle oder Arbeitsgruppe, die sowohl die technologische wie auch die praktische Seite von E-Government umfaßt, und sich an den Bedürfnissen der Bürger und der anderen Verwaltungsbereiche orientiert.
- Schnelle Umsetzung von Initiativen in drei bis sechs Monaten, um schnell Erfolge erzielen zu können. Notfalls müssen Initiativen gesplittet werden.
- E-Government Anwendungen müssen (durch die Stabsstelle) bekannt gemacht werden und es muß, wenn nötig mit eigenen Maßnahmen, Benutzerhilfe angeboten werden, denn: „Ungeachtet der klaren wirtschaftlichen und technischen Trends ist Electronic Government kein Selbstlauffer. Es schafft dringlichen Handlungsbedarf. Dabei bedarf eines nachdrücklichen Anstoßes mit ehrgeizigen Zeitmarken.“¹⁰³
- IuK-Technik muß zum E-Government „*enabler*“ werden.
- Möglichst jeder Verwaltungsprozeß muß eine E-Government-Komponente zur Seite gestellt bekommen.

4.2.5 Die 3. Säule: Durchführungskompetenzen

Erfolgreiche E-Business-Unternehmen bestechen durch ihre Koordination zwischen den drei Kernkompetenzen Führung, *Governance* und (die noch zu erörternde) technologische Kompetenz.¹⁰⁴ Diese Koordinationskompetenz soll hier als *Durchfuhrungskompetenz* bezeichnet werden. Sie bietet außerdem noch Lösungen auf die Fragen, wie mit schnellen

und die Konsequenz, mit der sie angewandt werden eine neue Bedeutung. Wenn Sie glaubwürdig in der E-economy mitspielen wollen, brauchen Sie glaubwürdige Erfolgskriterien.“

¹⁰¹ Näher dazu z.B. Mandl/Reinmann-Rothmeier 1998, S.389 ff.

¹⁰² Vgl. Net Ready, S. 53 ff.; Originalausgabe, p. 18 f.

¹⁰³ Memorandum Electronic Government 2000, S. 6, sowie S. 30.

und ununterbrochen andauernden Veränderungen umgegangen werden soll, ob und wie Veränderungen schnell umgesetzt werden können, ob die Organisation (Verwaltung) die Projekte zielstrebig und nahezu rücksichtslos in kurzer Zeit (drei bis sechs Monate) umsetzen kann, ob die technologischen und operationellen Kompetenzen für Internet-Strategien gegeben sind, ob Partnerschaften (z.B. Verwaltung / Wirtschaft) auch kurzfristig geschlossen werden können und ob die Organisation mit den komplexen (Informations-) Beziehungen umgehen kann.

Net Readiness leitet daraus fünf Durchführungskompetenzen ab, die zu beachten sind:¹⁰⁵

- *Komplexität*: Wegen der komplexen Außenbeziehungen müssen Organisation immer mehr Faktoren, wie Globalisierungstendenzen, technische Entwicklung und aktuelle politische Entwicklung praktisch in Echtzeit verfolgen und darauf reagieren können.
- *Gleichzeitigkeit*: Die Komplexität fordert von der Führung Multitaskingfahigkeit.
- *Kohärenz*: In der gegebenen Komplexität müssen die Organisationen zugleich darauf achten, ihren eigenen Standpunkt zu bewahren. Dies geschieht durch die Setzung eigener Regeln und Leitbilder, aber auch durch die Außenbeziehungen und Partnerschaften.

Verwaltungen haben hier den Vorteil, daß ihr Standpunkt in der komplexen Gesellschaft bereits festgelegt ist. Dennoch können sich Verwaltungen in unterschiedliche Richtungen profilieren.

- *Konnektivität*: Diese Kompetenz besteht aus zwei Eigenschaften: Erstens besteht bei vielen Mitarbeitern die Furcht vor Entfremdung von ihrer Arbeit durch den Einsatz der IuK-Technik. Viele fürchten, daß ihnen die Kontrolle über ihre Arbeit genommen wird. Zweitens es muß, aktiv vorgelebt durch die Führung, eine Kultur der Informationsverteilung in der Organisation entstehen. Dadurch wird sowohl der Entfremdung vorgebeugt, als auch verhindert, daß Wissens- und Informationsmanagement zu leeren Worthülsen verkümmern: „Ziel muß es bleiben, die unabdingbare Leistung, die nur durch Menschen erbracht werden kann, in höchstmöglichem Maße durch Informationstechnik zu unterstützen.“¹⁰⁶

¹⁰⁴ Net Ready, S. 55; Originalausgabe, p. 19.

¹⁰⁵ Vgl. Net Ready, S. 56 ff; Originalausgabe, p. 20 ff.

¹⁰⁶ Memorandum Electronic Government 2000, S. 11.

Gerade in der Verwaltung herrscht eine Kultur vor, Informationen zu horten, statt sie zu teilen. Man befürchtet Machtverlust. Und wenn Informationen preisgegeben werden, dann meist nur positive, statt umfassende Informationsverteilung. Eine neue Kultur des Informations- und Wissensaustauschs muß aber durch die Führung vorgelebt werden.

- *Koordination:* Die Beziehungen zwischen der Stabsstelle und den anderen Verwaltungseinheiten, aber auch die Beziehungen zu den privaten Unternehmen (z.B. im Rahmen von anzustrebenden Public-Private-Partnerships) müssen auf einer soliden und verlässlichen Grundlage stehen, um auch im E-Government erfolgreich sog. win-win-Strategien implementieren zu können.¹⁰⁷

Aus diesen fünf Durchführungskompetenzen leiten sich wiederum konkrete Grundsätze und Handlungsanweisungen ab:¹⁰⁸

- Die Kompetenz, viele Partnerschaften gleichzeitig managen zu können, muß ausgebaut werden. Die moderne Technik und die Komplexität der Vorgänge bedarf vieler gleichzeitig zu managender Partnerschaften.
- Die Verwaltung muß sich darauf einstellen, den sich immer rascher wandelnden Anforderungen und Bedingungen offen und kompetent zu begegnen.
- Eine Verwaltungsorganisation muß in ihrer Gesamtheit bereit sein, traditionelle Verfahrensweisen rasch über Bord zu werfen und neue Lösungen zu adaptieren.
- Neue Verfahrensmöglichkeiten sollten Priorität erhalten.
- Einmal beschlossene Projekte müssen zielstrebig und in knapper Zeit durchgeführt werden. Zu langatmige Projekte sollten segmentiert werden.
- Auch die mit der jeweiligen Projektumsetzung betrauten Abteilungen benötigen IuK-technische Fähigkeiten. Diese sind zu fördern.
- Wenig erfolgversprechende Projekte müssen entschlossen gestoppt werden. Läßt die selbstkritisch durchgeführte Projektkontrolle erkennen, daß ein Projekt scheitern wird, ist entschlossener Mut gefragt, diese Projekte zu stoppen und eventuelle an anderer Stelle neu anzusetzen. Diese Vorgehensweise ist um so wichtiger, je weniger es der rasante technische

¹⁰⁷ Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 3 (Anhang D).

¹⁰⁸ Vgl. Net Ready, S. 61 f.; Originalausgabe, p. 24 f.

Fortschritt erlaubt, vor dem Projektstart eine umfassende Folgenabschätzung vorzunehmen.

4.2.6 Die 4. Säule: Technologische Kompetenz

Die Technik, der eigentliche Ausgangspunkt für E-Government,¹⁰⁹ ist schließlich die vierte tragende Säule von *Net Readiness*. Die Technik ist die Basis für alle E-Government Projekte.¹¹⁰ Sie ist auch als Basis zu begreifen und auszugestalten.¹¹¹ Dies bedeutet, daß es einer festgefügten technischen Basisarchitektur bedarf, auf der, entsprechend den sich auch kurzfristig wandelbaren Anforderungen, neue Anwendungen schnell, zeitsparend und erfolgreich entwickelt werden können. Es geht dabei um Basistechnologien, wie Datennetzwerke, Datensicherheit und Datenpools.¹¹² Die einzelnen Anwendungen der Technik wandeln sich unter Umständen schnell, Fehlentscheidungen wiegen hier nicht so schwer. Je stabiler und umfassend jedoch die Infrastruktur ausgestaltet ist, um so einfacher billiger und schneller können neue Anwendungen entwickelt werden. Der Einsatz moderner Technik muß vor dem Kostenargument stehen.¹¹³ Module und Elemente lassen sich oft auch kostensparend übertragen.¹¹⁴ Die Entscheidung über die Technik ist oft aber auch ein Entscheidung über die anschließenden *Governance*-Modelle.¹¹⁵

Beispiel für eine solche Infrastrukturbasis ist z.B. das Landesverwaltungsnetz Baden-Württemberg: „Das Netz Baden-Württemberg baut auf dem LVN III (3. Phase) auf und lebt von den Anwendungen, und nur sie rechtfertigen eine Infrastruktur. Allerdings: Ohne Infrastruktur entstehen auch keine Anwendungen oder sie entstehen unkoordiniert und als Insellösungen. Deshalb hat sich die Landesverwaltung schon früh entschieden, eine Infrastruktur für ein Netz Baden-Württemberg koordiniert und anwendungsbezogen

¹⁰⁹ Vgl. Memorandum Electronic Government 2000, S. 1: „Die Informationstechnik ist zum wichtigsten Mittel für die Modernisierung von Staat, Politik und öffentlicher Verwaltung.“, oder, S. 4: „E-Government umreißt damit nicht nur die Gesamtheit der technischen Möglichkeiten. Es ist *Projekt und Leitbild* zugleich.“

¹¹⁰ Net Ready, S. 66; Originalausgabe, p. 29: „Die wichtigste Kompetenz für ein *Net Ready*-Unternehmen ist es, geschäftliches Know-how in die Technologie und technologisches Know-how in die Geschaftentscheidung einzubringen.“

¹¹¹ Eine ganz entscheidende Basisstruktur ist das Internet selbst! Vgl. Kubicek/Hagen 1999, S. 66.

¹¹² Vgl. Net Ready, S. 65; Originalausgabe, p. 27.

¹¹³ Vgl. CSC Ploenzke 2000, S. 35, 36.

¹¹⁴ Vgl. auch Memorandum Electronic Government 2000, S. 3: „Wichtig ist aber die Einsicht, daß im Regelfall nicht isolierte Techniken genutzt werden. (...) Isolierte Techniken führen zu Mehrkosten und Prozebruchen – es muß der Wille zur gemeinsamen Technikplattform zum Durchbruch kommen.“

¹¹⁵ Net Ready, S. 67; Originalausgabe, p. 29.

systematisch aufzubauen.“¹¹⁶ „Die Networking-Konzeption gibt somit den Ressorts die Möglichkeit, die künftige IuK-technische Bereitstellung und Gestaltung von IuK-Anwendungssystemen im Rahmen des Landessystemkonzepts Baden-Württemberg auf einer neuen Grundlage durchzuführen.¹¹⁷ Die e-Bürgerdienste Baden-Württemberg ist eine mögliche Anwendung, die auf der Basisarchitektur des Landesverwaltungsnetzes aufbaut.“¹¹⁸

Die einzusetzende Technik sollte, so weit dies möglich ist (z.B. im Rahmen von Public-Private-Partnerships), eingekauft werden: „Wenn sie fertige Paketlösungen an ihre individuellen Bedürfnisse anpassen, senken sie Risiken, sparen Geld und gewinnen Zeit.“¹¹⁹

Ein Beispiel hierfür wäre der bereits unter Punkt 3.2 erwähnte Bremer Sicherheitsstandard OSCITM.¹²⁰ Der OSCITM-Standard ist eine Weiterentwicklung des von den deutschen Banken entwickelten HBCI-Standards. HBCI wurde für OSCITM um die Möglichkeit der Steuerung, Vermittlung und Nachvollziehbarkeit der Nachrichten ergänzt.¹²¹ Ein bewährtes und bekanntes System wurde weiterentwickelt und so Zeit und Geld gespart. Sollte sich das System in Bremen bewähren, so könnte OSCITM z.B. auch als digitale Signatur in Baden-Württemberg eingesetzt werden, das derzeit mit der Entwicklung der Baden-Württemberg Card noch einen eigenen Weg geht.¹²² Der deutsche Städtetag und die EU-Kommission warnen bereits hier vor einem „Wildwuchs“ und erheben die Forderung nach Vereinheitlichung.¹²³ Schafft man es in diesem oder ähnlichen Fällen, politische Landes-Eitelkeiten zu überwinden und zu kooperieren, so könnten Zeit und Geld gespart und Bürgerfreundlichkeit gewonnen werden.¹²⁴

¹¹⁶ Schäfer 5/2000, S. 20, 21 und 6/2000 S. 18: „Über die einzelnen Anwendungen und den Status des Projekts informiert die Stabsstelle für Verwaltungsreform im Internet unter <http://www.verwaltungsreform-bw.de>. Dort sind in einer für Verwaltungsspezialisten gedachten Bibliothek die aus Anwender-, Reform- und Technikersicht jeweils aktuellen Dokumente eingestellt.“

¹¹⁷ Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 1999, S. 2.

¹¹⁸ Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001, S. 13 f.

¹¹⁹ Net Ready, S. 66; Originalausgabe, p. 28; Ein praktisches Beispiel ist berlin.de, vgl. Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 4 (Anhang D).

¹²⁰ Ausführlichere Informationen unter: <http://www.bos-bremen.de/produkt.htm>, sowie auf der Homepage der bremen online services unter dem Link „OSCITM“, <http://www.bos-bremen.de>.

¹²¹ Vgl. <http://www.bos-bremen.de/produkt.htm>.

¹²² Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001, S. 14 f.

¹²³ a.a.O., S. 15.

¹²⁴ Ein weiteres Beispiel: Die Portal Software von berlin.de; Vgl. Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 4 (Anhang D).

Ein besonderes Augenmerk sollte auf die Technik zum bereits mehrfach erwähnten Informations- und Wissensmanagement verwendet werden. Im Informationszeitalter ist der schnelle Zugang zu den wichtigen und richtigen Informationen nicht nur iberlebenswichtig für Wirtschaftsunternehmen (neben Kapital und Märkten)¹²⁵, sondern auch von großer Bedeutung für die Verwaltung: Wissensmanagement schafft die Verbindung von politischem Handeln und politischer Entscheidungsfindung mit der modernen Technologie oder E-Government.

In der vierten Säule sind daher folgende Kompetenzen zu stärken:

- Bildung von landesweiten Infrastruktur-Standards für Netzwerke, Sicherheit und Anwendungen, sowie Bildung eines gut erreichbaren Informationssystems. (In der Verwaltung gehört zu dieser Basis-Infrastruktur wohl auch die Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen (z.B. das e-Bürgerdienste-Gesetz in Baden-Wurttemberg¹²⁶), obwohl diese Aufgabe eher der *Governance* zugerechnet werden müßte.)
- Dauerhafte Sicherung der Anpassungs- und Erweiterungsfähigkeit der Basis-Infrastruktur.
- Ausrichtung der Technologie an den Prozessen.
- Komplexe Anforderungen mit einfachen, standardisierten Strukturen beantworten.
- Förderung und Bindung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an die Organisation.
- Erprobte Strukturen und Anwendungen kaufen, statt sie selbst zu entwickeln.¹²⁷
- Die Finanzknappheit darf kein Killer-Argument sein und der öffentliche Sektor nicht von der modernen Entwicklung abgehängt werden.¹²⁸

4.3 Die Net Readiness Scorecard

Um nun die Bundesländer mit *Net Readiness* bewerten zu können, bedarf es eines einheitlichen Bewertungsmaßstabes. Bei *Net Readiness* sind die vier genannten Säulen die

¹²⁵ Vgl. Net Ready, S. 67 ff.; Originalausgabe, p. 30.

¹²⁶ Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001, S. 10.

Gesetzestext URL: http://www.verwaltungsreform-bw.de/cgi-bin/DxML?Template=../Templates/f_right.tpl&DVA_Location=ebuerger&DVA_BlockID=10995&DVA_ItemID=10000.

Vgl. auch Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 7 & 8 (Anhang D).

¹²⁷ Vgl. Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 4 (Anhang D).

¹²⁸ CSC Ploenzke 2000, S. 35, 36.

Basis für den Vergleich. Mittels eines Fragebogens¹²⁹ wird der E-Business-Fortschritt ermittelt und bewertet und kann anschließend auch graphisch dargestellt werden. In angepaßter Form soll ein vierteiliger Fragebogen auch für die E-Government-Bewertung angewendet werden.¹³⁰

4.3.1 Der Net Readiness Fragebogen für E-Government

Der im Rahmen dieser Arbeit entworfene Fragebogen, vollständig im Anhang A zu finden, umfaßt 28 Fragen und läßt Antworten in fünf Abstufungen zu. Für detailliertere Auswertungen kann der Fragebogen erweitert werden. Bei einem detaillierteren Fragebogen wäre darauf zu achten, daß man die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Bundesländern (z.B. müssen die Stadtstaaten im Vergleich zu den Flächenstaaten auch Kommunalanwendungen integrieren) nicht übersieht, bzw. diesbezüglich neutrale Fragen formuliert.¹³¹

Um eine Übersicht über die in den Bundesländern laufenden Projekte zu erhalten, wurde dem Fragebogen die Bitte vorangestellt, die aus Sicht des Landes drei wichtigsten E-Government-Projekte zu nennen. Ebenso wurden unter Punkt I. „Landesführung“ Ergänzungsfragen formuliert. Diese dienen der Information über Verantwortlichkeiten, Leitbilder und Zeitvorgaben.

Eine Punkteskala gibt anschließend Auskunft darüber, welche Fortschritte ein Bundesland im Vergleich zu den andern im E-Government gemacht hat und welche Rolle es derzeit gegenüber E-Government und den anderen Ländern einnimmt.

Die Fragen in den vier Säulen sollen die o.g. Kompetenzen abfragen. Diese sind:

1. Im Bereich **Landesführung**:

- Kostenbewutsein; Ausgaben stehen vor Einnahmen.
- Vorhandensein einer Vision und eines Anreizsystems.
- Kontroll- und Beobachtungsmöglichkeit: Vorhandensein eines Kontroll- und Beobachtungsmechanismus, um die Ubersucht zu wahren und um z.B.

¹²⁹ Siehe Net Ready, S. 70 ff.; Originalausgabe, p. 32 ff.

¹³⁰ Dies geschieht bei *Net Readiness* mit einem ausfuhrlicherem Fragebogen elektronisch im Internet unter <http://www.netreadiness.com>, auf der *Net Readiness*-Webseite. Der ausführliche Fragebogen findet sich auch im *Appendix B* der *englischen Ausgabe* von Net Ready, p. 301 ff.

¹³¹ Vgl. auch Griebler/Breitling/Behrens 2000, S. 12 f.

Doppelentwicklungen zu vermeiden und die Risiken zu minimieren (Dies kann unter Umständen auch die Stabsstelle oder AG leisten).

- Vorhandensein und aktive Vermittlung einer E-Government-Kultur mit ressortübergreifender Zusammenarbeit.
- Gibt es Umsetzungsrichtlinien oder Geschaftsdordnungen, die die vorrangige Entwicklung elektronisch gestutzter Prozeabläufe kategorisch vorsieht.

2. Im Bereich **Governance**:

- Vorhandensein einer dauerhaften Stabstelle oder AG mit klarer Rollenverteilung für z.B. Kostenfragen und Kontrolle.
- Festgelegte Entscheidungsprozesse für Projektentwicklung, -finanzierung, -durchführung und -weiterentwicklung.
- Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen.
- Maßzahlen und ethische Leitlinien für die Kontrolle.

3. Im Bereich **Durchführungskompetenzen**:

- Der ernsthafte Wille und die Projekte zielstrebig und in kurzer Zeit durchzuführen und die Voraussetzungen dafür zu schaffen.
- Bewußtsein, daß E-Government kein einmaliges Projekt ist, sondern nachhaltig und dauerhaft fortgeführt werden muß.
- Verbreitung des Servicegedankens und Fähigkeit auf sich rasch ändernde (politische) Anforderungen auch kurzfristig zu reagieren.
- Der Wille zu Public-Private-Partnerships.

4. Im Bereich **Technologische Kompetenzen**:

- Die Schaffung einer standardisierten aber dennoch flexiblen und ausbaufähigen IT-Infrastruktur vor der Einführung der verschiedenen (bürgerorientierten) Anwendungen.
- Erst die Schulung aller Mitarbeiter ermöglicht die erfolgreiche Einführung von E-Government.
- Positive Einstellung gegenüber der neuen Technik bei der Suche nach Problemlösungen steht vor Kosteneinsparung.

4.3.2 Die Net Readiness Punkteskala für E-Government

Die Punkteskala orientiert sich an der Punkteskala von *Net Readiness* und nimmt die Abstufungen im gleichen Verhältnis zur Maximalpunktzahl vor.¹³² Das bedeutet, daß bei einer Änderung der Fragenzahl die Punkteskala relativ einfach angepaßt werden kann. Die Einzelnen Stufen sind in folgender Tabelle aufgeführt:

Erreichte Punkte in Prozent an der Maximalpunktzahl	Ergebnis	Bedeutung
0 – 44%	Web-Nichtwisser	E-Government wurde in der betreffenden Landesverwaltung noch nicht thematisiert. Grundlegendes Wissen, Erfahrungen und Veränderungen sind notwendig, um überhaupt Erfolge erzielen zu können.
45 – 64%	Web-Zuschauer	Die Landesverwaltung ist sich zwar der neuen Technik bewußt, aber ihr gegenüber zu zurückhaltend. Die Einstellung zur IuK-Technik sollte grundlegend neu überdacht werden.
65 – 74%	Web-Wisser	Die Landesverwaltung ist bereits überdurchschnittlich mit den neuen Möglichkeiten des E-Government vertraut und akzeptiert diese; allerdings zu zurückhaltend.
75 – 89%	Web-Führer	Die Landesverwaltung ist im E-Government bereits weit fortgeschritten. Noch bestehende Lücken sollten gefunden und geschlossen werden.
90 – 100%	Web-Visionär	Die Landesverwaltung ist führend im E-Government. Es sollte eigentlich keine Probleme mehr geben.

Tabelle 3: *Net Readiness-Bewertungsskala (in Prozent zur erreichbaren Maximalpunktzahl)*

Für den in dieser Arbeit verwendeten Fragebogen mit einer maximal erreichbaren Punktzahl von **140** (28 * 5) ergibt sich daraus folgende Einstufung:

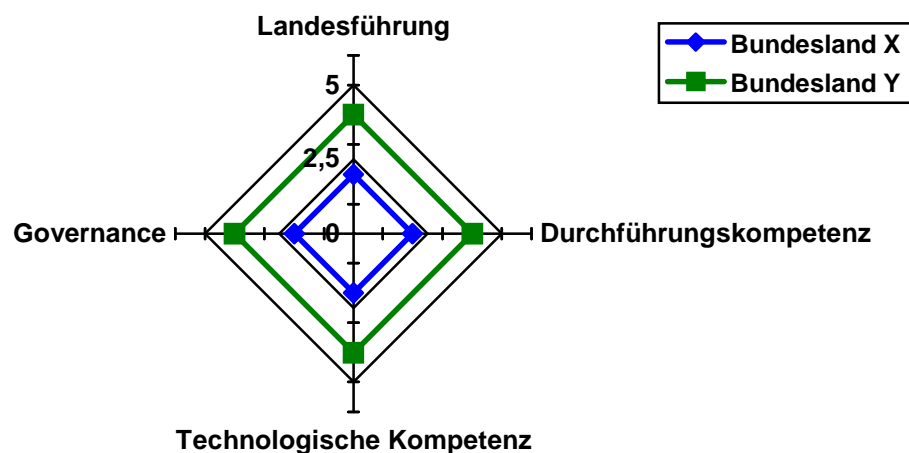
¹³² Vgl. Net Ready, S. 72; Originalausgabe, p. 34.

Erreichte Punkte	Ergebnis
0 – 62	Web-Nichtwissner
63 – 90	Web-Zuschauer
91 – 104	Web-Wissner
105 – 125	Web-Führer
126 – 140	Web-Visionär

Tabelle 4: Punkteskala für den in der Arbeit verwendeten Fragebogen (siehe Anhang A)

4.3.3 Graphische Ergebnisdarstellung

Eine graphische Vergleichsmöglichkeit ergibt sich, wenn man die einzelnen Punkte der einzelnen Fragen, getrennt nach den vier Kernkompetenzen, addiert und anschließend den Durchschnitt bildet. Die sich daraus ergebenden Summen (von 1 bis 5) können dann in einem Netzdiagramm dargestellt werden und anschließend, legt man z.B. das beste Ergebnis darüber konkret verglichen werden:¹³³



*Abbildung 1: Net Readiness-Netzdiagramm
 Mit Beispielswerten für den Vergleich von zwei Bundesländern:
 angenommene Werte für Bundesland X: jeweils 2,0
 angenommene Werte für Bundesland Y: jeweils 4,0.*

Mit Hilfe einer solchen graphischen Darstellung, die immer auf einem eigenen Fragebogen beruht, können nicht nur die Bundesländer miteinander verglichen werden, sondern es könnten auch andere Verwaltungen (z.B. Bundes- oder Arbeitsverwaltung) einbezogen

oder gegenübergestellt werden. Aber auch interne Vergleiche zwischen einzelnen Ressorts, Abteilungen und sogar einzelnen Initiativen wären, bei entsprechender Formulierung des Fragebogens, möglich.

Die graphische Darstellung ermöglicht einen übersichtlichen Vergleich und die schnelle Identifizierung noch bestehender E-Government-Defizite, die dann Ansatzpunkte für gezielte Maßnahmen und E-Government-Initiativen sein können. Sie bietet aber auch die Möglichkeit, die in einzelnen Bereichen erfahrenen Bundesländer zu finden, sich deren Initiativen anzusehen, sie zu übernehmen oder sie für Partnerschaften zu gewinnen.

Somit wurde ein Ziel der Arbeit erreicht: *Net Readiness* kann, bei entsprechender Anpassung, Fortschritte und Defizite der Bundesländer auf ihrem Weg ins E-Government identifizieren und bietet vor allem eine Vergleichsgrundlage, die sich auch eingängig graphisch darstellen läßt.

Net Readiness bietet aber noch eine weitere Bewertungsmöglichkeit. Auf diese soll im Folgenden eingegangen werden.

5 Projektbewertung der Net Readiness

5.1 Die Net Readiness-Wertematrix

Sind durch die *Scorecard der Net Readiness* die vorhandenen Stärken und Schwächen einer Verwaltung deutlich geworden, bieten sich oft eine Vielzahl von E-Government-Initiativen an, um die erkannten Defizite zu beheben. Möglicherweise versuchen auch Software- oder andere Firmen, die Verwaltung in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Um nun die Übersicht über ein vermeintliches Chaos zu bewahren, vor *ad hoc*-Entscheidungen zu schützen oder gar – und dazu neigen gerade Verwaltungen – angesichts des Chaos alles beim Alten zu belassen, bedarf es einer Möglichkeit, Initiativen und Projekte zu bewerten. In *Net Ready* konnte festgestellt werden, daß bei der Projektauswahl immer wieder die gleichen Fehler unterlaufen.¹³⁴ Auch bei der Einführung von neuer Informationstechnik in der Verwaltung gibt es viele, aber oft ähnliche

¹³³ Ein solches Netzdiagramm erhält man auch, wenn man auf der *Net Readiness*-Webseite (<http://www.netreadiness.com>) die Online- Version der ausführlichen *Scorecard der Net Readiness* ausfüllt.

¹³⁴ Vgl. *Net Ready*, S. 119; Originalausgabe, p. 76.

Fehlerquellen.¹³⁵ Nimmt man z.B. die Gefahr von Inselösungen (Inseln der Webifizierung),¹³⁶ so gibt es die Gefahr unnötigen Verfahrenspluralismus auch bei Verwaltungsfachverfahren.¹³⁷

Zur Einordnung von E-Business Initiativen dient bei *Net Readiness* folgende Matrix:

¹³⁵ Krusekamp 2000, S. 48 ff.

¹³⁶ Net Ready, S. 119; Originalausgabe, p. 76.

¹³⁷ Krusekamp 2000, S. 48, 49.

Effizienz	Schaffung neuer Werte
<p>(IV) Operative Spitzenleistungen (Integriert) - Hohes Risiko - Prozeneugestaltung - Ziel: Effizienz</p>	<p>(III) Bahnbrechende Strategien (Autonom) - Hohes Risiko - Neues GeschaftsmodeLL - Schaffung eines Marktes</p>
<p>(I) Neue Grundlagen (BasismodeLL): - Niedriges Risiko - Webifizierung - Kosteneinsparungen - Aufbau von Erfahrungen</p>	<p>(II) Rationale Experimente („Brutkasten“) - Kalkulierbares Risiko - Neue Einnahmequellen - Erfahrung aus Veränderung</p>

Hoch

Geschäftliche
 Relevanz

Niedrig

Niedrig Praxisinnovation Hoch

Abbildung 2: Die Net Readiness-Wertematrix

Graphische Bewertungssysteme dieses Typs werden bereits auch in der Verwaltung verwendet: Vgl. Anhang D, Folie 6.¹³⁸

Die beiden Kriterien *Geschäftliche Relevanz* und *Praktische Innovation* haben sich als **die** entscheidenden (verglichen mit z.B. Kosten, Ertrag und Marktanteil) erwiesen.¹³⁹ Dies

bedeutet konkret, ja höher ein Projekt auf der vertikalen Achse liegt, um so entscheidender ist es für das Funktionieren der Firma. Scheitert z.B. die elektronische Umstellung der Rechnungsstellung, so kann dies die Existenz der Firma gefährdet. Solche funktionskritischen Projekte sind sicher auch in der Verwaltung denkbar.

Die horizontale Achse sagt etwas über die Innovationskraft eines Projekts aus. Erstellt eine Firma oder eine Verwaltung z.B. erstmals eine eigene einfache Homepage oder stellt das Telefonverzeichnis ins Internet, ist dies weder ein enormer Innovationsschub (Stichwort: *Brochureware*, vgl. Punkt 3.1), noch beeinträchtigt es ernsthaft die Funktion der Verwaltung. Eine Homepage wäre demnach wohl im ersten Quadranten anzusiedeln. Ebenso ein Telefonverzeichnis.

Projekte, die im ersten Quadranten angesiedelt sind, sollten allerdings nicht unterschätzt werden:¹⁴⁰ Sie sind wichtig, um Erfahrungen für spätere Projekte zu sammeln und Kosten einzusparen (Generell: Die linke Seite der Matrix steht vorrangig für Kosteneinsparungen (*Effizienz*), die rechte Seite für Mehrwerte (*Schaffung neuer Werte*)).

Nehmen wir z.B. ein Telefonverzeichnis. Wird dieses zunächst einfach ins Internet übertragen, ist kein fundamental neuer Verwaltungsprozeß entstanden, es können aber Verteilerkosten bei Aktualisierungen gespart werden, es kann erprobt werden, ob das Verzeichnis zentral oder dezentral betreut werden soll oder welche Technologie am geeignetsten ist. Aber das Telefonverzeichnis kann noch mehr leisten: Grundlage von E-Government ist nicht nur die Automation von Teilvorgängen in der Verwaltung, sondern auch die Telekooperation.¹⁴¹ Beide Vorgänge beruhen auf Daten und Informationen. „Daher besteht die IT-Unterstützung von Geschäftsprozessen häufig in Lösungen, deren Kerne eine Datenbank ist.“ Das Telefonverzeichnis kann die Basis für eine Datenbank sein, es können, Schritt für Schritt ergänzt, völlig neue, wesentlich effektivere oder innovativere Anwendungen entstehen (Damit ist auch klar, daß Projekte sich innerhalb der Matrix „bewegen“ bzw. „wandern“ können.¹⁴²). Es können Expertensuchsysteme daraus entstehen, wie z.B. an der DHV Speyer die Datenbank zum Themenbereich Electronic

¹³⁸ Ulrich/Rumscheid 2000, Folie 6 (Anhang D).

¹³⁹ Vgl. Net Ready, S. 121; Originalausgabe, p. 77.

¹⁴⁰ Vgl. Net Ready, S. 121; Originalausgabe, p. 78: “Kein Quadrant ist einem anderen überlegen.”

¹⁴¹ Lenk 1999, S. 127.

¹⁴² Vgl. Net Ready, S. 126; Originalausgabe, p. 83.

Government (EgovBase)¹⁴³ oder Datenbanken, wie z.B. die Wissenschaftliche Dokumentations- und Transferstelle für Verwaltungsmodernisierung in den Ländern (WiDuT).¹⁴⁴ Auch in Baden-Württemberg ist „Basis jeder modernen Infrastruktur für e-Bürgerdienste ein Verzeichnisdienst“, das eMail Adreßbuch Baden-Württemberg. Dieses beruht auf einem Verzeichnisdienst, dessen Aufbau von einem breit angelegten Ansatz ausgeht, „der nicht nur verwaltungsinterne Anforderungen erfüllt, sondern insbesondere auch dem Anspruch einer dienstleistungsorientierten und kundenfreundlichen Verwaltung gegenüber dem Bürger und den Unternehmen gerecht wird. (...) Diese realisierten Lösungen werden stufenweise ergänzt um ein übergeordnetes Meta-Directory (geplant ist DIR.X) und einen Verbund von Active Directories, der aktuellen Microsoft-Technologie für Verzeichnisse.“¹⁴⁵

Besonders innovative Projekte, die aber für die Funktionsweise einer Verwaltung nicht existentiell sind, sind im zweiten Quadranten anzusiedeln. Die Projekte favorisieren die Innovation mehr als den Kostenfaktor und werden zumeist in einem Abgegrenzten Bereich (z.B. in einzelnen Abteilungen oder an ausgesuchten Personen) getestet.

Ist das Projekt erfolgreich und wird damit ein akzeptiertes neues Verfahren geschaffen, so ist es im dritten Quadranten anzusiedeln. Kommt es aus einer Testphase, dann kann es auch vom zweiten in den dritten Quadranten „wandern“; Oder direkt in den vierten, wenn damit hohe Risiken verbunden sind, aber die Effizienz ebenso hoch einzustufen ist.

Ein Beispiel wäre z.B. der bereits mehrfach erwähnte bremische Protokollstandard OSCITM (vgl. Punkt 4.2.6). Dieser Service bietet ein hohes Maß an Innovation und befindet sich in der Anlaufphase, in der noch keine wesentlichen Einsparungen zu erwarten sind.¹⁴⁶ Bewährt sich OSCITM jedoch, so könnte das Projekt als neuer Standard mit hohem Einsparungspotential, hohem Mehrwert in den dritten oder vierten Quadranten „wandern“. OSCITM wäre dann auch Voraussetzung für das Funktionieren vieler Verwaltungsvorgänge (funktionskritisch).

¹⁴³ <http://foev.dhv-speyer.de/egovbase>

¹⁴⁴ <http://foev.dhv-speyer.de/widut/datenbank.htm>

¹⁴⁵ Schäfer 6/2000, S. 18 f.; Vgl. auch Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001, S. 14 zum Einheitlichen Benutzerverzeichnis (EBV). Vgl. insgesamt auch: Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 1999.

¹⁴⁶ <http://www.bremer-online-service.de/start/bemerk.html>

Hat sich ein Projekt einmal als Standard durchgesetzt, muß der eigene Vorteil wieder durch Aktivitäten im ersten Quadranten neu gesucht werden. Es entsteht eine Bewegung gegen den Uhrzeigersinn in der Matrix. Gleichzeitig muß die Matrix von Zeit zu Zeit aktualisiert werden, eine Aufgabe für die Kernkompetenzen „Länderführung“ und / oder „Governance“.¹⁴⁷

Nachfolgend sollen die beiden erwähnten Projekte in die Matrix eingetragen werden und ihre mögliche Bewegung in der Matrix dargestellt werden:

¹⁴⁷ Vgl. Net Ready, S. 129 ff.; Originalausgabe, p. 84 ff.

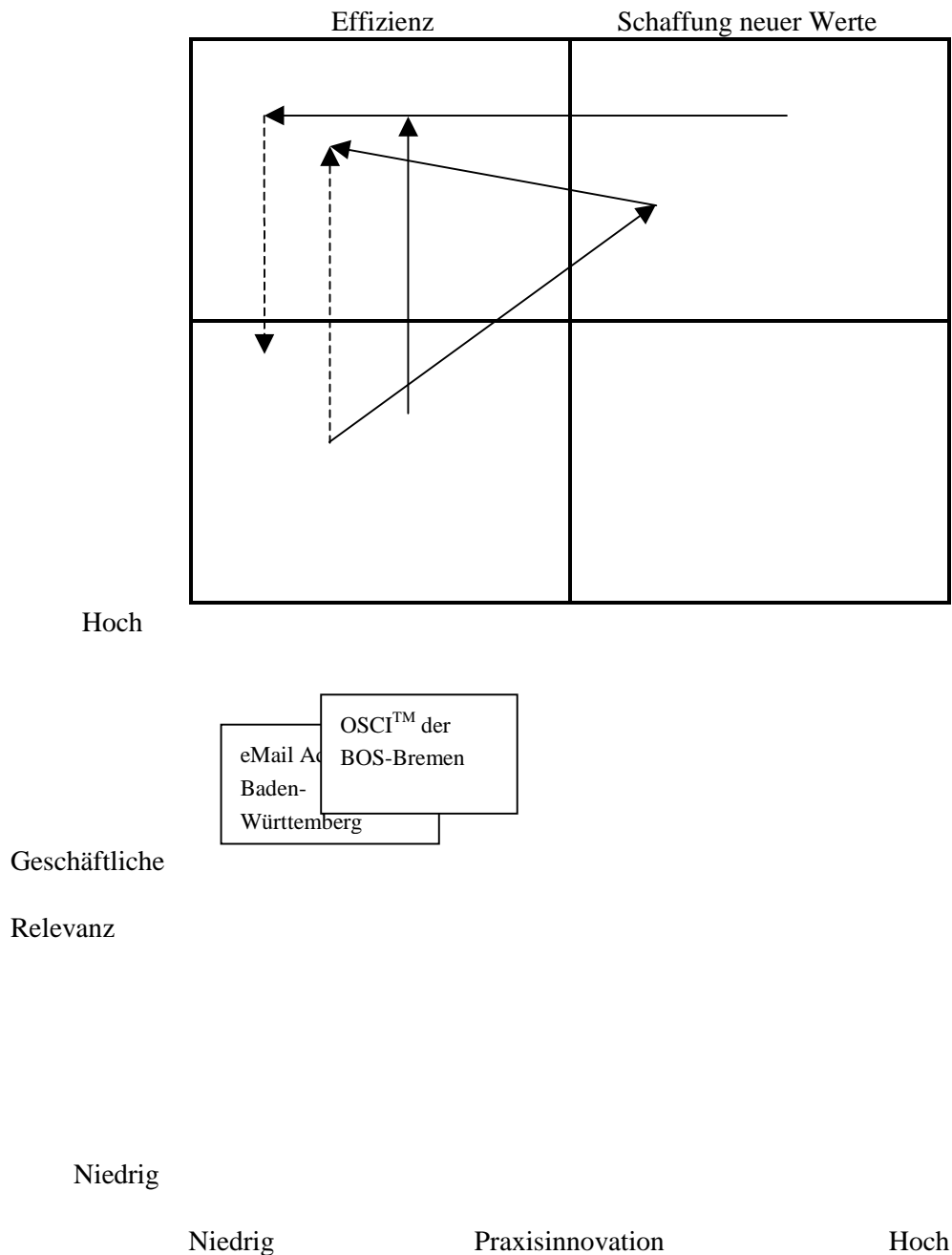


Abbildung 3: Beispielhafte Anwendung der Net Readiness-Wertematrix

5.2 Die Matrix der Projektprioritäten

Die *Net Readiness*-Wertematrix ordnet Projekte zwar nach Funktionsrelevanz und Innovationskraft, beantwortet aber gerade bei relativ gleichwertigen Projekten noch nicht die Frage, welche Projekte nun zuerst ausgeführt werden sollen. Diese Frage versucht die

Matrix der Projektprioritäten zu beantworten. Sie orientiert sich an den Werten *Geschäftliche Relevanz* und *Leichtigkeit der Durchführung*. Die Quadranten ordnen die Projekte zusätzlich ein. Mit Hilfe dieser Matrix können die gerade in der Verwaltung knappen Ressourcen auf die erfolgversprechendsten Projekte verteilt werden (Quadrant oben rechts). Ausführlicher wird diese Matrix in *Net Ready* erläutert.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Net Ready, S. 141 ff.; Originalausgabe, p. 94 ff.

Unbedingt notwendig	Schnelle Siege
Geldfallen	“Niedrig hängende Früchte”

Hoch

Geschäftliche

Relevanz

Niedrig

Niedrig

Leichtigkeit der Durchführung

High

Abbildung 4: *Matrix der Projektprioritäten*












6 Vergleich der Bundesländer

Der unter Punkt 4.3.1 erläuterte und im Anhang A wiedergegebene Fragebogen wurde Mitte Februar 2001 an alle 16 Chefs der Staats- bzw. Senatskanzleien verschickt, um über die Landesführung, in Übereinstimmung mit den Prinzipien von *Net Readiness*, die ersten empirische Eindrücke vom Fortschritt von E-Government in den Bundesländern zu

gewinnen und die Praktikabilität von *Net Readiness* auch in den Verwaltungen unter Beweis zu stellen.

Die bis zum Ende der Bearbeitungszeit von den Staatskanzleien zurückgesandten Fragebögen (Stand: 12. März 2001) wurden entsprechend der Anleitung im Anhang B ausgewertet und in die Tabelle im Anhang C eingetragen. Dort findet sich auch die graphische Darstellung. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde darauf verzichtet, mehr als ein Bundesland in die jeweilige Graphik einzufügen, also direkt zu vergleichen. Schließlich werden im Anhang C auch noch die im Fragebogen abgefragten drei wichtigsten E-Government-Projekte aufgeführt sowie die Antworten zu den Ergänzungsfragen wiedergegeben.

Obwohl ein Bundesländer-Ranking nicht das vorrangige Ziel der Arbeit war (vgl. Einleitung a.E.), wird das Ergebnis im Folgenden noch einmal der Rangfolge nach dargestellt:

Rang	Bundesland	Erreichte Punkte	Ergebnis
1	 Bremen	134	Web-Visionär
2	 Bayern	113	Web-Führer
3	 Nordrhein-Westfalen	108	Web-Führer
4	 Schleswig-Holstein	107	Web-Führer
5	 Mecklenburg-Vorpommern	101	Web-Wisser
6	 Sachsen	100	Web-Wisser
7	 Brandenburg	98	Web-Wisser
8	 Niedersachsen	93	Web-Wisser
9	 Baden-Wuerttemberg	88,5	Web-Zuschauer
10	 Thuringen	87	Web-Zuschauer
11	 Sachsen-Anhalt	70	Web-Zuschauer


12	 Rheinland-Pfalz	37	Web-Nichtwisser
----	--	----	------------------------

Tabelle 5: Ergebnisse der Umfrage nach erreichten Punkten

6.1 Bewertung

Das Ergebnis zeigt, daß alle Bewertungsstufen der *Scorecard der Net Readiness* ausgeschöpft wurden. Auch überrascht es nicht zu sehr, daß Bremen das beste Ergebnis erzielt hat, schließlich ist www.bremen.de einer der Sieger im MEDIA@komm-Wettbewerb (vgl. www.dlr.de/IT/MM/media@komm/preistraeger.html) und der Service Bremen-Online wird immer wieder als vorbildlich dargestellt. Interessanterweise erzielt Bremen gerade im Bereich Technologie mit durchschnittlich 4,33 Punkten das schwächste Ergebnis, obwohl gerade hier das Vorzeige-Projekt OSCITM angesiedelt ist. Dies könnte allerdings eine Schwäche der Umfrage selbst sein, auf die noch einzugehen sein wird.

Ebenso interessant ist das Abschneiden von Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Daß Baden-Württemberg nur den Status *Web-Zuschauer* einnimmt und hinter andere Bundesländer, wie z.B. Mecklenburg-Vorpommern oder Niedersachsen zurückfällt ist durchaus verwunderlich: Baden-Württemberg verfügt über ein klar definiertes Leitbild, E-Government wird bis in die Landesführung thematisiert und das Projekt e-Bürgerdienste ist auch schon weit fortgeschritten. Im Bereich Landesführung hätte demnach auch ein höheres Ergebnis nicht überrascht gewesen. Herausragend ist der Bereich Technologie, in dem sich Baden-Württemberg sehr hoch einstuft. Das bereits erwähnte Landesverwaltungsnetz Baden-Württemberg (vgl. oben unter Punkt 4.2.6) ist ein Beispiel dafür, auch wenn es in der Selbstbewertung nicht in den Favorisierten Projekten aufgeführt wird (vgl. Anhang C).

Die niedrige Bewertung von Rheinland-Pfalz ist entweder damit zu begründen, daß der Sinn des durch die Umfrage entstehenden Rankings in Zweifel gezogen wurde, oder man sich in der Staatskanzlei trotz guter Fortschritte selbst für noch nicht fit genug in Bezug auf E-Government hält. Aus dem Antwortschreiben (vgl. Anhang C) geht dies leider nicht eindeutig hervor.

Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern leisten sich im Mittelfeld keine herausragenden Stärken oder Schwächen. Dagegen ist bei den Bundesländern Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen jeweils eine Kompetenz im Vergleich zu den anderen deutlich unterentwickelt.¹⁴⁹ Dies sind durch die graphische Darstellung sichtbar gewordene Ansatzpunkte für Verbesserungen.

6.2 Probleme

Wie bereits erwähnt, zeigten sich bei der Umfrage auch Probleme:

Vor allem die von Rheinland-Pfalz geauerteten Bedenken gegenüber dem Ranking sollen angesprochen werden. Der Selbstbewertung mit *Net Readiness* war im vorliegenden Fall keine unabhängige Bewertung, wie sie z.B. beim *Speyerer Qualitätswettbewerb* stattfindet, nachgeschaltet. Dies kann dazu führen, daß sich einerseits manche Landesverwaltung zu positiv bewerteten, um im Ranking einen vorderen Platz zu belegen, andererseits die Bewertung absichtlich zu niedrig angesetzt wird, um sich so dem Ranking zu entziehen. Ob sich Bremen z.B., trotz der unbestrittenen Fortschritte schon als *Web-Visionär* bezeichnen sollte, kann ebenso hinterfragt werden, wie das rheinland-pfälzische Ergebnis *Web-Nichtwissner*. Nimmt man z.B. gleichzeitig an, Baden-Württemberg habe sich besonders selbstkritisch bewertet, so steht es zu unrecht als *Web-Zuschauer* auf dem vorletzten Platz.

Damit im Zusammenhag steht die Frage der Sicherstellung einer ehrlichen, selbstkritischen Bewertung; übrigens auch eine *Net Readiness*-Kompetenz.

Eine mögliche Lösung wäre, *Net Readiness* mit externer Hilfe (Wissenschaft, oder Unternehmensberater) anzuwenden. Diese kann ein Korrektiv und zugleich Hilfe zur kritischen und vergleichbaren Selbstbewertung sein. Verwaltungsintern könnte der Vergleich zwischen zwei Ressorts z.B. mit Unterstützung durch ein drittes Ressort vorgenommen werden.

Kritisch sollten aber gleichzeitig Bewertungen mit Hilfe von *Net Readiness* **ausschließlich** durch Externe betrachtet werden. Solche (Web-) Tests neigen dazu, vor allem aufwendig prasentierete E-Government-Projekte positiv zu bewerten. Die hier verwendeten Ergänzungsfragen nach den favorisierten Projekten beweisen aber: Über den Stellenwert

¹⁴⁹ In Niedersachsen ist dies der Bereich Governance, in NRW der Bereich Durchführung mit je 2,83 Punkten.

eines Projekts im Gesamtzusammenhang, kann nur die Verwaltung selbst fundiert Auskunft geben. Manch ein wichtiges Projekt findet sich z.B. im Internet (leider) gar nicht. Abschließend soll noch einmal festgehalten werden: Das Benchmarking mit *Net Readiness* dient vor allem dazu, Stärken und die fortschrittlichsten E-Government-Projekte einzelner Bundesländer zu identifizieren. Eine Kompetenz von *Net Readiness* ist es, sich an den **besten** Projekten zu orientieren und daraus Strategien abzuleiten. Dies macht vergleichende Bewertungen unerlässlich.

6.3 Net Readiness Strategie

Der Umfang der Arbeit erlaubt es leider nicht, nun für jedes der bewerteten Bundesländer eine eigene Strategie für dessen weiteren Weg im E-Government vorzustellen. Unbestreitbar braucht jedes Land, entsprechen seiner Einstufung, seiner Stärken und seiner Defizite eine individuelle und nachhaltige Strategie. Auch hier bietet *Net Readiness* Hilfe an, orientiert man sich an den vier Säulen von *Net Readiness*, oder mit Hilfe der *Net Readiness*-Wertematrix.

Vor jeder Strategie sollte aber eine nochmalige detailliertere und im engeren Kontakt mit der zuständigen Länderverwaltung oder Stabsstelle erarbeitete Analyse des *status quo* stehen. Der hier verwendete Fragebogen sollte das Vorgehen und Arbeiten mit *Net Readiness* nur beispielhaft aufzeigen und erklären.

7 Schlußbemerkung

Am Ende der Arbeit bleibt festzustellen, daß, bei gegebenem Umfang der Arbeit, die derzeitigen Electronic Government Aktivitäten der Bundesländer nur im Ansatz mit Hilfe des Benchmarking-Werkzeugs *Net Readiness* von *Cisco Systems* analysiert und verglichen werden konnten. Insbesondere der sehr interessante Bereich der weiteren Strategie und Projektbildung mußte völlig ausgeklammert bleiben. Er ist aber, wie gezeigt wurde, ohnehin für jedes der 16 Bundesländer unterschiedlich und bedarf einer individuellen Ausarbeitung, die den Länderregierungen sehr zu empfehlen ist.

Allerdings formuliert *Net Readiness* die Grundprinzipien und grundlegende Strategien für den Erfolg nicht nur von E-Business, sondern auch von E-Government. Hervorzuheben sind, noch vor dem Einsatz der modernen IuK-Technik:

- die Überzeugung und überzeugende Unterstützung durch die Landesführung,

- die ernsthafte und zielstrebige Umsetzung einer E-Government Strategie, und
- das Nutzen von Synergieeffekte unter den Bundesländern (und anderen).

Die Begriffs- und die Entwicklungsparallelen in E-Government und E-Business haben jedenfalls gezeigt, daß *Net Readiness* die vergleichende Analyse von E-Government-Aktivitäten auch in Verwaltungen ermöglicht und leicht faßbare, vergleichbare Ergebnisse liefern kann. So wird es möglich, bei einer kaum überschaubaren Vielzahl von E-Government-orientierten Projekten und Initiativen, nicht nur in den Länderverwaltungen, die Übersicht zu wahren und die erfolgreichen Vorhaben zu identifizieren.

Somit konnte ein neues Hilfsmittel für die Verwaltungen der Länder (und auch andere) gefunden werden, um deren Weg in die Welt des E-Government zu unterstützen. Eine detailliertere Anwendung soll hiermit allen Ländern empfohlen werden.

Am Ende schließlich gilt mein Dank allen Mitarbeitern in den Staats- und Senatskanzleien für die rasche Rücksendung der Fragebögen. Nur durch ihre Mithilfe konnte die Anwendung von *Net Readiness* in dieser Arbeit praktisch dargestellt werden.

Die noch ausstehenden Antworten werden selbstverständlich nachträglich eingearbeitet.

Anhang A

Fragebogen zur Umfrage unter den Bundesländern

Umfrage unter den Staatskanzleien der Bundesländer zum Thema E-Government

(im Rahmen der Magisterarbeit von Markus Städler)

Sollten Sie Fragen haben, kontaktieren Sie mich bitte unter der unten angegebenen Telefonnummer oder vorzugsweise per E-Mail:
markus.staedler@gmx.net !

Anleitung:

Zeichnen Sie bitte zu jeder der nachfolgenden Aussagen / Fragen an, wie weit sie diesen zustimmen oder nicht.

Zahlenschlüssel:

	1	2	3	4	5
Für Aussagen	trifft keinesfalls zu	trifft nicht zu	neutral	trifft zu	trifft in jedem Fall zu
Für Fragen	sehr unwichtig	unwichtig	neutral	wichtig	sehr wichtig

Projekte:

Ergänzend möchte ich Sie bitten, die drei bis fünf Ihrer Meinung nach wichtigsten Projekte in Bezug auf E-Government auf **Landesebene (intern & extern)** zu nennen. Hier kann z.B. auch die Errichtung einer Stabsstelle oder Arbeitsgruppe selbst genannt werden, Gesetzesänderungen oder die zentrale Entwicklung von obligatorischen Anwendungen für die Kommunen:

1.

2.

3.

I. Landesführung

1.	Die oberste Landesführung nimmt aktiv an der Einführung von E-Government in unserem Bundesland teil.	1	2	3	4	5
2.	E-Government wird in allen Bereichen unserer Landesverwaltung, von höchster bis zu untersten Ebene thematisiert.	1	2	3	4	5
3.	Der Landesführung ist bewußt, daß mit Hilfe des Internets Standortvorteile gegenüber anderen Ländern erzeugt werden können, die die hohen Kosten rechtfertigen.	1	2	3	4	5
4.	Wir haben eine Stabsstelle, eine Arbeitsgruppe (o..), die für den Inhalt und die strategische Durchsetzung der E-Government-Initiativen verantwortlich ist. Ergänzend: Wo ist diese Stelle / AG angesiedelt (Staats- / Senatskanzlei, Innenressort, o..)?	1	2	3	4	5
5.	Unsere E-Government-Strategie ist voll in unser politisches Programm (z.B. für die laufende Legislaturperiode) integriert.	1	2	3	4	5
6.	Wir haben ein umfassendes Leitbild, einen Aktionsplan (o..) für unsere Internet- Aktivitäten Ergänzend: Wo ist dieses Leitbild zu finden? Von wem wurde es entworfen?	1	2	3	4	5
7.	In unserer Landesverwaltung kann man durchaus von einer „E-Government-Kultur“ sprechen	1	2	3	4	5
8.	Wir haben eine in der ganzen Landesverwaltung bekannt und akzeptierte Zielvorgabe für die Einführung von E-Government. Ergänzend: Gibt es eine Zeitvorgabe (z.B. bis 2005, o..)?	1	2	3	4	5
9.	Die Landesführung ist sich bewußt, daß die Einführung von E-Government mit für längere Zeit hohen Kosten verbunden ist, ehe sich Einsparungen erzielen lassen.	1	2	3	4	5
10.	Für wie wichtig halten Sie die Rolle der obersten Landesführung (Ministerpräsident, Chefs der Staats- / Senatskanzleien) bei der Einführung von E-Government?	1	2	3	4	5



II. Governance

1.	Wir haben die Rollen für Einführung, Verantwortung, Kostenfragen und Kontrolle bei der Einführung von E-Government-Initiativen klar verteilt.	1	2	3	4	5
2.	Für neue Internet- / E-Government-Initiativen gibt es in unserer Landesverwaltung einen klaren und einzuhaltenden administrativen Prozeß.	1	2	3	4	5
3.	Die einzelnen Initiativen (und – falls vorhanden – die zentrale Stabsstelle oder AG) erhalten ausreichende Finanzmittel, um die vorgesehenen Ziele auch nachhaltig erreichen zu können.	1	2	3	4	5
4.	Es gibt in unserem Bundesland standardisierte Kontrollsysteme, um den Erfolg unserer Initiativen zu messen.	1	2	3	4	5
5.	Die Stabsstelle oder Arbeitsgruppe für E-Government wird als beratende und entwickelnde Stelle für einzelne Initiativen für die ganze Landesverwaltung betrachtet, die zu einer dauerhaften Einrichtung werden soll.	1	2	3	4	5
6.	Für wie wichtig halten Sie eine dauerhaft eingerichtete zentrale Stabsstelle oder Arbeitsgruppe bei der Einführung von E-Government?	1	2	3	4	5



III. Durchfuhrungskompetenz

1.	Unsere Landesverwaltung hat zum Ziel, die begonnenen Projekte ruckichtslos, nicht nur zielstrebig durchzuführen. Dafür haben wir kleine Arbeitsgruppen gebildet und kurze Zeitrahmen von drei bis sechs Monaten vorgegeben.	1 2 3 4 5
2.	Unsere Verwaltung ist bereits mit dem Servicegedanken der neuen Verwaltungskonzepte (z.B. neues Steuerungsmodell) vertraut und hat bereits Erfahrung damit.	1 2 3 4 5
3.	Wir sind in uns in der Landesverwaltung bewußt, daß wir unsere E-Government- Projekte auch kurzfristig geänderten politischen Vorgaben anpassen müssen.	1 2 3 4 5
4.	Unsere Stabsstelle oder Arbeitsgruppe für E-Government ist mit politischen Gegebenheiten und Arbeitsweisen vertraut. Ebenso besitzt unsere Verwaltung bereits Kenntnisse über das Internet und seine Möglichkeiten.	1 2 3 4 5
5.	Wir suchen die Partnerschaft zu den führenden Internet-Unternehmen in unserem Bundesland oder in Deutschland und sind auch bereit die Partner notfalls kurzfristig zu wechseln.	1 2 3 4 5
6.	Für wie wichtig halten Sie eine dauerhaft eingerichtete Stabsstelle oder Arbeitsgruppe, auch über die konkrete Umsetzungsphase (z.B. bis 2005) hinaus, um auch danach den technischen Fortschritt zu beobachten und ihm Rechnung zu tragen?	1 2 3 4 5



IV. Technologische Kompetenz

1.	Wir haben in unserem Bundesland und in der Verwaltung eine standardisierte IT- und Netzwerkstruktur etabliert (Netzwerk, Hardware, Software), die wir jedoch beobachten und ausbauen.	1	2	3	4	5
2.	Unsere standardisierte Infrastruktur ist dennoch flexibel genug, um sich den technischen Veränderungen anzupassen.	1	2	3	4	5
3.	Unsere technischen Lösungen sind auch an den Erwartungen des Bürgers und seinen Bedürfnissen orientiert.	1	2	3	4	5
4.	Bei der Bewältigung neuer (politischer) Aufgaben versuchen wir immer sie mit Hilfe der IT oder E-Government-Anwendungen zu lösen.	1	2	3	4	5
5.	Wir versuchen immer die neueste Technik einzusetzen auch wenn dies mit hohen Kosten verbunden ist und zunächst kaum Einsparungseffekte zu erwarten sind.	1	2	3	4	5
6.	Für wie wichtig halten Sie es, im Vergleich zur Verfahrensoptimierung, immer die neueste Technik in der Landesverwaltung einzusetzen?	1	2	3	4	5

Anhang B

Erläuterungen zur Auswertung des Fragebogens

1. Punkteskala:

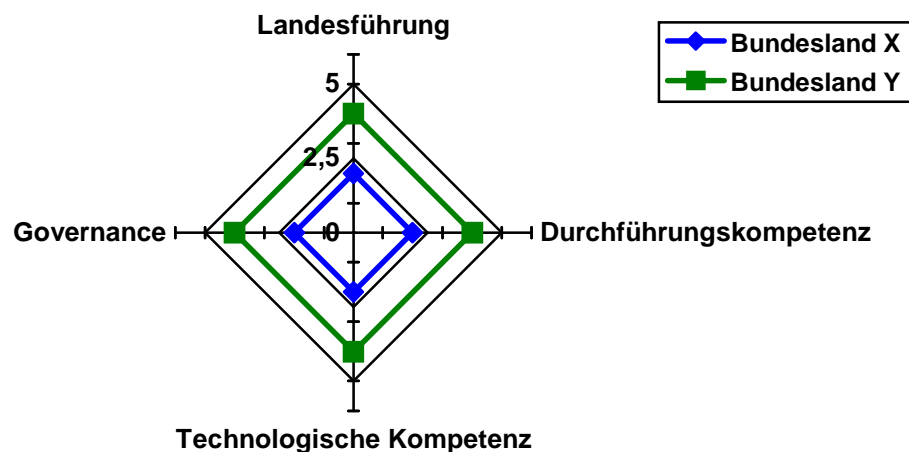
Zählen Sie die Werte aller bei der Beantwortung der 28 Fragen / Aussagen markierten Antworten zusammen und vergleichen Sie die Punkte mit der Punkteskala (Tabelle 4).

2. Graphische Darstellung im Netzdiagramm:

Addieren Sie die Werte der markierten Fragen / Aussagen für jeden der vier Teile (Landesführung, Governance, Durchfuhrungskompetenz und Technologische Kompetenz) getrennt und teilen sie das jeweilige Ergebnis durch die jeweilige Anzahl der Fragen (z.B. für Landesführung „Summe der 10 markierten Werte“ / 10 = ...).


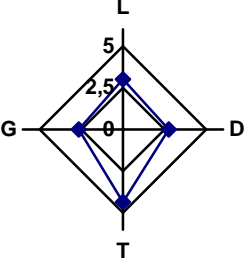

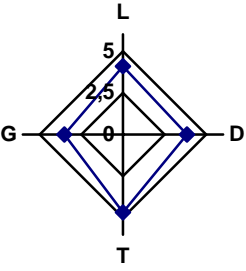

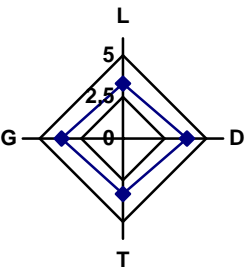
Sie erhalten vier Werte, die Sie in das nachstehende Diagramm eintragen können.


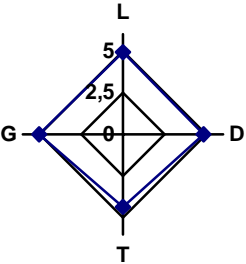

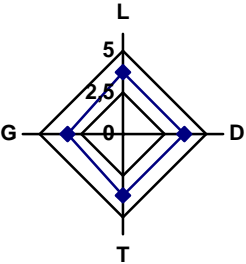

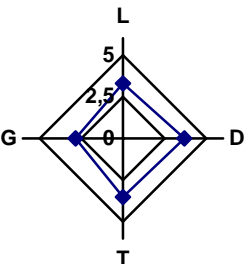

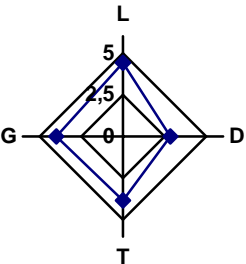
Dazu doppelklicken Sie das nachstehende Beispieldiagramm. Sie gelangen so in den Bearbeitungsmodus. Durch Klicken der rechten Maustaste erhalten Sie ein Menü, in dem sie sich durch klicken der Option „Datenblatt“ eine Tabelle anzeigen lassen können. In diese Tabelle tragen Sie bei den entsprechenden Überschriften die errechneten vier Werte für ein oder zwei Länder ein, bzw. löschen die Werte für das zweite Land.


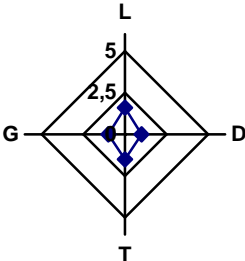

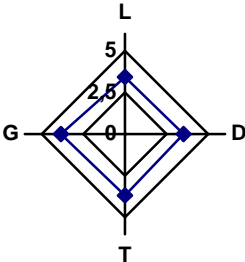

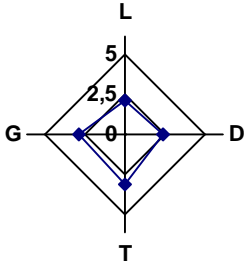

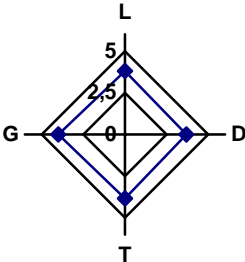



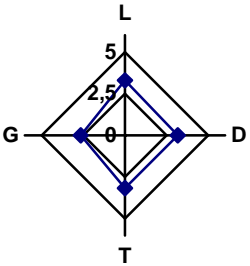
Anhang C

Ergebnisse der Umfrage unter den Bundesländern

Bundesland	Ergebnis (Summe aller Punkte)	Bewertung (zur Bedeutung vgl. Tabelle 4)	Durchschnitt der vier Teilbereiche (L = Landesführung G = Governance D = Durchführung T = Technologie)	Darstellung in der Graphik
 Baden-Württemberg	88,5	Web-Zuschauer	L = 3 G = 2,66 D = 2,75 T = 4,33	
 Bayern	113	Web-Führer	L = 4,1 G = 3,5 D = 3,83 T = 4,66	
 Brandenburg	98	Web-Wisser	L = 3,3 G = 3,66 D = 3,83 T = 3,33	

Bundesland	Ergebnis (Summe aller Punkte)	Bewertung (zur Bedeutung vgl. Tabelle 4)	Durchschnitt der vier Teilbereiche (L = Landesführung G = Governance D = Durchführung T = Technologie)	Darstellung in der Graphik
 Bremen	134	Web-Visionär	L = 4,9 G = 5 D = 4,83 T = 4,33	
 Mecklenburg-Vorpommern	101	Web-Wisser	L = 3,7 G = 3,33 D = 3,66 T = 3,66	
 Niedersachsen	93	Web-Wisser	L = 3,3 G = 2,83 D = 3,66 T = 3,5	
 Nordrhein-Westfalen	108	Web-Führer	L = 4,4 G = 4 D = 2,83 T = 3,83	

Bundesland	Ergebnis (Summe aller Punkte)	Bewertung (zur Bedeutung vgl. Tabelle 4)	Durchschnitt der vier Teilbereiche (L = Landesführung G = Governance D = Durchführung T = Technologie)	Darstellung in der Graphik
 Rheinland-Pfalz	37	Web-Nichtwisser	L = 1,6 G = 1 D = 1 T = 1,5	
 Sachsen	100	Web-Wisser	L = 3,4 G = 3,83 D = 3,5 T = 3,66	
 Sachsen-Anhalt	70	Web-Zuschauer	L = 2,1 G = 2,83 D = 2,33 T = 3	
 Schleswig-Holstein	107	Web-Führer	L = 3,8 G = 4 D = 3,66 T = 3,83	

Bundesland	Ergebnis (Summe aller Punkte)	Bewertung (zur Bedeutung vgl. Tabelle 4)	Durchschnitt der vier Teilbereiche (L = Landesführung G = Governance D = Durchführung T = Technologie)	Darstellung in der Graphik
 Thüringen	87	Web-Zuschauer	L = 3,3 G = 2,66 D = 3,16 T = 3,16	

Sonstige Ergebnisse aus den Fragebögen:



1. Baden-Württemberg

Favorisierte Projekte:

1. e-Bürgerdienste,¹⁵⁰ / Das Portal www.Baden-Württemberg.de.
2. Neue Steuerungsinstrumente in der Landesverwaltung.¹⁵¹
3. elektronische Signatur und Verschlüsselung.¹⁵²

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Die Stabsstelle für Verwaltungsreform ist im Innenministerium angesiedelt: (www.verwaltungsreform-bw.de).
- Frage 6: **k.A.**
(Es gibt jedoch ein „Leitbild für den Medienstandort“ – Baden-Württemberg in der Informationsgesellschaft, herausgegeben von Minister Dr. Christoph-E. Palmer. URL: <http://www.mfg.de/leitbild>; möglicherweise wurde die Frage versehentlich nicht beantwortet.)
- Frage 8: Zielvorgabe: Bis 2005 alle wesentlichen Verwaltungsvorgänge online.

¹⁵⁰ Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001.

¹⁵¹ <http://www.baden-wuerttemberg.de/land/suche/index.php3?id=9302>

¹⁵² Vgl. Innenministerium Baden-Württemberg, Stabsstelle für Verwaltungsreform 2001.

2. Bayern



Favorisierte Projekte:

1. Virtueller Marktplatz Bayern (VMB), ein Behordenwegweiser
www.baynet.de
2. Rechtsdatenbank Bayern
3. k.A.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Eine Stabsstelle oder AG ist in der Staatskanzlei angesiedelt.
- Frage 6: k.A.
- Frage 8: k.A.

3. Brandenburg



Favorisierte Projekte:

1. k.A.
2. k.A.
3. k.A.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: k.A.
- Frage 6: Es gibt einen Jahresplan, erstellt vom Presse- und Informationsamt.
- Frage 8: k.A.



4. Bremen

Favorisierte Projekte:

1. k.A.
2. k.A.
3. k.A.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Verantwortlich ist der Senator für Finanzen, Referat 36 (Technikunterstützte Informationsverarbeitung, Neue Medien / e-Government)¹⁵³
- Frage 6: Das Leitbild ist bei www.bos-bremen.de zu finden und wurde von der Verwaltung in Zusammenarbeit mit der Universität Bremen (Prof. Kubicek) entworfen.
- Frage 8: Zielvorgabe ist die Online-Realisierung von 70 Geschäftsvorfällen bis Ende 2002.

¹⁵³ http://www.bremen.de/finanzsenator/Kap2/Kap2_2_4.html, http://www.bremen.de/finanzsenator/Kap3/Kap3_4.html



5. Mecklenburg-Vorpommern

Favorisierte Projekte:

1. Aufbau eines „Burgerkontaktsystems“ für Landes- und Kommunalverwaltungen (LOTSE).
2. Landesrechts-Informationssystem Mecklenburg-Vorpommern über Internet und Intranet (<http://www.mv-regierung.de/laris>)
3. Kommunales Planungs- und Auskunftssystem.¹⁵⁴

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Verantwortlich ist das Innenministerium (nähere Angaben fehlen).¹⁵⁵
- Frage 6: Es existiert ein Multimedialkonzept, entworfen vom Wirtschaftsministerium in Verbindung mit den anderen Ressorts (www.wm.mv-regierung.de)
- Frage 8: Zielvorgabe ist die Online-Realisierung der „wichtigsten Vorhaben“ bis 2003.



6. Niedersachsen

Favorisierte Projekte:

1. Arbeitsgemeinschaft Electronic Government (AG E-Government) im Rahmen der Multimedialinitiative des Landes (<http://www.mmi-niedersachsen.de>).
2. Entwicklung einer E-Government-Strategie
3. k.A.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: a) Die Koordination der Multimedialinitiative liegt bei der Staatskanzlei (<http://www.niedersachsen.de/stk1.htm>).
b) Die AG E-Government (Stabstelle) ist im Innenministerium angesiedelt (<http://www.niedersachsen.de/mi1.htm>).
- Frage 6: Das Leitbild wird derzeit in der Staatskanzlei entwickelt.
- Frage 8: k.A.

¹⁵⁴ <http://www.dvz-mv.de/pages/kompass.htm>

¹⁵⁵ <http://home.t-online.de/home/lkst.innenministerium-mv>



7. Nordrhein-Westfalen

Favorisierte Projekte:

1. Einheitliches Informationsangebot der Landesregierung im Internet www.nrw.de.
2. Einsatz moderner Informationstechnik (Glasfasernetz GDN).
3. Pilotprojekte im Bereich E-Administration.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Verantwortlich ist das Innenministerium (keine näheren Angaben über eine eventuelle Stabstelle oder AG.).
- Frage 6: Ein Leitbild gibt es für die Landesinitiative „media NRW“ und dieses wurde von der Landesregierung entworfen (www.media-nrw.de).¹⁵⁶
- Frage 8: k.A.



8. Rheinland-Pfalz

Favorisierte Projekte:

1. Initiative „Verwaltung 24“ – Vorsprung für Rheinland-Pfalz.
2. „Datenautobahn“, IT-Ausstattung und digitale Signatur.
3. Portale www.rlp.de, www.zukunft.rlp.de, www.rlp-lotse.rlp.de, www.rlpdirekt.de.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: k.A.
- Frage 6: k.A.
- Frage 8: k.A.

Anmerkung:

Die Staatskanzlei Rheinland-Pfalz hat keinen ausgefüllten Fragebogen zurückgesendet. In einem ausführlichen Antwortschreiben von Herrn Dr. Rudolf Büllsbach, Stellv. Leiter der Abteilung „Außenbeziehungen und Medien“ (Dies ist wohl die zuständige „Stabstelle“ in Rheinland-Pfalz) wurde die Aussagekraft des durch die Erhebung entstehenden Rankings in Zweifel gezogen. Die drei o.g. Projekte wurden in dem Schreiben jedoch erwähnt und ausführlich erläutert. Sie werden daher als die Favorisierten gerechnet.

¹⁵⁶ Vgl. auch <http://www.media.nrw.de/news/location/2001/03/02/1517>

9. Sachsen

Favorisierte Projekte:

1. Lenkungsgruppe in der Staatskanzlei „Informationsgesellschaft“, diese beschäftigt sich auch mit E-Government; außerdem ein ressortübergreifender Arbeitskreis „Informationsgesellschaft“.
2. Stabsstelle E-Government im Innenministerium.
3. Sächsischer Info-Highway, der die gesamte Staatsverwaltung vernetzt.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Lenkungsgruppe aller Staatssekretäre in der Staatskanzlei; siehe auch oben, Frage 1.
- Frage 6: Strategiepapier des sächsischen Kabinetts von 1997 mit Maßnahmenkatalog. Dieser wurde 2000 verfeinert und mit Indikatoren und Kennzahlen zur Messung des Zielerreichungsgrades versehen. Siehe auch die Landtagsdrucksachen. Entwurf von der Staatskanzlei.
- Frage 8: k.A.

10. Sachsen-Anhalt

Favorisierte Projekte:

1. Einrichtung einer IT- Geschäftsstelle der Landesregierung.
2. Internetportal Sachsen-Anhalt (www.sachsen-anhalt.de) .
3. E-Learning in Schulen und Hochschulen.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: k.A.
- Frage 6: k.A.
- Frage 8: k.A.



11. Schleswig-Holstein

Favorisierte Projekte:

1. Einrichtung des Projekts „Nutzung von Internet-Technologien für Kommunikation und Dienstleistungen der Landesverwaltung“.
2. k.A.
3. k.A.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Stabsstelle oder AG in der Staatskanzlei.
- Frage 6: k.A.
- Frage 8: Zielvorgabe bis 2005, Inhalte wurden nicht näher definiert.



12. Thüringen

Favorisierte Projekte:

1. Geschäftsprozeßanalysen.
2. Internetfähigkeit von Gesetzen (digitaler ???).
3. E-Government, ???.

Ergänzungsfragen auf Seite 2 des Fragebogens:

- Frage 4: Stabsstellen in der Staatskanzlei und im Innenressort.
- Frage 6: Ein Aktionsplan wurde von der Staatskanzlei, Abt. 4 entworfen.
- Frage 8: keine zeitlichen Zielvorgaben.

Anhang D

Power Point-Folien der berlin.de new media GmbH¹⁵⁷

Die vollständige Präsentation finden Sie in der interaktiven Version der Arbeit hier:

www.berlin.de-meine_Stadt_im_Netz.ppt



Internet - Medium der Zukunft

- Heute 150 Mio. Internetnutzer weltweit
- 17 Mio. in Deutschland (27% aller Menschen über 14 Jahre)
- 1,05 Mio. in Berlin (37%)
- Wachstum zur Zeit weltweit 12% pro Jahr
- 2004 halbe Milliarde Menschen

Folie 1:

Seite 2



70% der Bürger wünschen sich die interaktive Verwaltung ¹⁾ In der Umsetzung hinken die Städte hinterher

- | | |
|--------------------------------|---|
| Kein Problembewußtsein | – Nur 27% der Stadtoberhäupter großer Städte sehen die IT-Politik als Führungsaufgabe. |
| Keine E-Strategie | – Nur 12 % der Städte verfügen über eine ausformulierte eGovernment-Strategie. |
| Keine Finanzierung | – Nur 14 % der Städte haben eine gesonderte Budgetierung der eGovernment-Investitionen. |
| Keine Personalplanung | – Nur 11 % haben eine eigene Personalplanung für die Internetaktivitäten. |
| Keine Infrastruktur | – In 69 % der Städte haben nicht einmal ein Viertel aller Mitarbeiter einen Internet-Anschluß mit eMail-Zugang. |
| Keine Zielvorstellungen | – 89 % der Städte haben keine Vorstellung, was der Bürger vom Online-Angebot seiner Stadtverwaltung erwartet. |

Folie 2:

Quelle: PwC und Deutscher Städte- und Gemeindebund / Bertelsmann-Stiftung
¹⁾ Quelle: Acta 99

Seite 3

¹⁵⁷ Quelle: siehe Quellenverzeichnis

Rechte und Pflichten der Partner regelt der Betreibervertrag
 Übertragung gegenseitiger Nutzungsrechte für Domain, Technik und Content

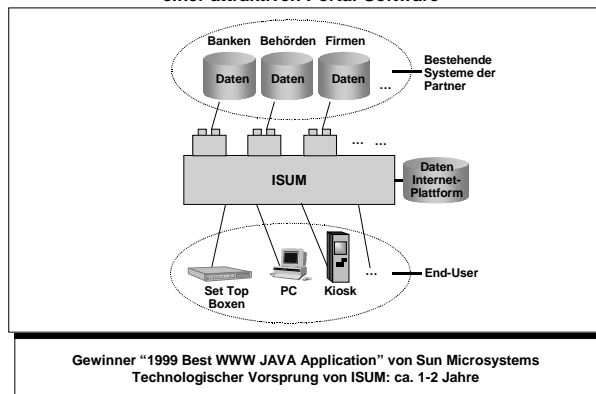
Rolle des Senats	Rolle des Betreibers
<ul style="list-style-type: none"> • Redaktionelle Verantwortung für alle Inhalte der Verwaltung • Dezentrale Pflege der Inhalte durch die jeweils zuständige Stelle • Die Landesredaktion in der Senatskanzlei koordiniert die Aktivitäten innerhalb der Verwaltung 	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung der technischen Infrastruktur • Redaktionelle Verantwortung für alle kommerziellen Inhalte • Bereitstellung von Querschnittsfunktionen wie <ul style="list-style-type: none"> - Online-Zahlungsmöglichkeiten - Digitale Signatur • Finanzierung der Migration, des Aufbaus und des Betriebs der Plattform • Vermarktung von www.berlin.de

Folie 3:

Die laut Rahmenvertrag von den Partnern zu erbringenden gegenseitigen Leistungen werden als gleichwertig betrachtet

Seite 9

Die Beteiligung von dot.life ermöglicht berlin.de die Nutzung einer attraktiven Portal-Software



Seite 14

Folie 4:

E-Government beschränkt sich nicht auf die Kommunikation mit dem Bürger

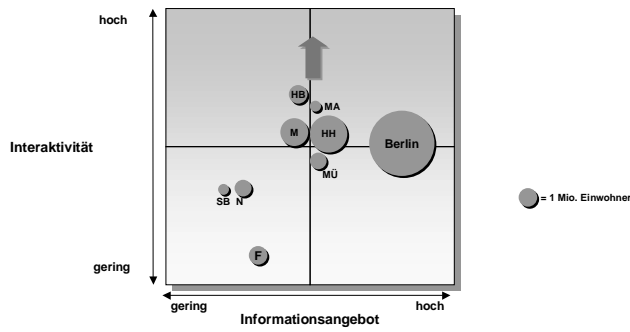
Government to Citizen <ul style="list-style-type: none"> - Verwaltungsführer (Infocenter) - Verwaltungsvorgänge online - "Lebenslagenplattform" - Bürgerbeteiligung online 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenreduzierung ➤ Bürgerfreundlichkeit ➤ Bürgerbeteiligung
Government to Business <ul style="list-style-type: none"> - Beschaffung - Ausschreibungen - Massenvorgänge (Melderegisteranfragen etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenreduzierung ➤ Wirtschaftsförderung
Government to Government <ul style="list-style-type: none"> - Intranets der Verwaltung - Stellenausschreibungen - Kommunale Zusammenarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kostenreduzierung ➤ Beschleunigung von Verwaltungsprozessen

Seite 16

Folie 5:

Deutsche Stadteverwaltungen gehen online

Folie 6:



Quelle: The Boston Consulting Group
 Seite 19

Rahmenbedingungen für die Umsetzung von interaktiven
 Verwaltungsanwendungen

Strukturelle Rahmenbedingungen	Rechtliche Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> • Interaktive Verwaltung erfordert eine Veränderung von Arbeitsabläufen. • Heterogenität der Berliner Verwaltung erschwert Planung und Koordination. • Bisher kein zentraler Titel für ressortübergreifende Querschnittsanwendungen. • Bekenntnis zum Internet als politische Führungsaufgabe ist unterschiedlich ausgeprägt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung von LHO, GGO usw. an die Möglichkeiten des elektronischen Geschäftsverkehrs • Umsetzung der EU-Richtlinie zur elektronischen Unterschrift in deutsches Signaturrecht • Landeseinheitliche Regelung für den Einsatz von Online-Zahlungsverfahren in der Berliner Verwaltung

Seite 22

Folie 7:

Wie kommen wir weiter?

- Das Internet als politische Führungsaufgabe begreifen
- Strukturelle und rechtliche Rahmenbedingungen schaffen
- Interne Arbeitsabläufe synchron modernisieren
- Mitarbeiter motivieren und schulen
- Pilotanwendungen einführen und publizieren (best practices)

Folie 8:

Seite 24

Anhang E

Erklärung nach § 12 Abs. 6 StPrO

Ich habe diese Arbeit selbst angefertigt und mich keiner anderen als der angegebenen Hilfsmittel bedient. Die den benützten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht. Diese Arbeit ist weder insgesamt noch in Teilen bisher in einem anderen Prüfungsverfahren verwendet worden.

Anhang F

Die Magisterarbeit als interaktives Dokument