Handreichung für die Erarbeitung einer kommunalen E-Government-Strategie

Version: 10

Status: Final

Dokumenteninformationen

Handreichung für die Erarbeitung einer kommunalen E-Government-Strategie

Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung

Version	1.0
Status	Final
Datum der letzten Änderung	09.07.2010
Autoren und Ansprechpartner	Herr Lehnert

Änderungsübersicht

Lfd. Nr.	Datum	Version	Änderungen / Kapitel	Durchgeführt von
1		0.1	Neuanlage des Dokuments	Tuschmo
2	09.07.2010	0.2	Inhaltliche Überarbeitung	Lehnert
3	03.06.2009	0.3	Redaktionelle Überarbeitung	Lehnert
4	03.06.2009	1.0	Freigabe der Version 1.0	Weber
5				
6				
7				

Inhalt

1 Einordnung ... 5

1.1 Neue Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen ... 5
1.2 E-Government als Prozess ... 5

2 E-Government-Leitbild ... 6

2.1 Leitbilderstellung – Schritte zum Leitbild ... 7
2.2 Beispiele für Leitbilder ... 7

3 E-Government-Strategie ... 10

3.1 Definition und Verständnis von E-Government ... 10
3.2 Einordnung E-Government ... 12
3.2.1 Analyse der Ausgangssituation ... 12
3.2.2 Konkrete Problemstellung ... 17
3.2.3 Geltungszeitraum der Strategie ... 18
3.3 Ziele und Zielgruppen ... 18
3.3.1 Zielgruppen ... 18
3.3.2 Ziele ... 19
3.4 Handlungsfelder E-Government ... 21
3.4.1 Schwerpunkte für E-Government ... 21
3.4.2 Projekte/Maßnahmen ... 22
3.4.3 Prioritäten der Schwerpunkte und Projekte ... 22
3.4.4 Meilensteine ... 23
3.5 Organisation ... 24
3.5.1 Projektstruktur ... 24
3.5.2 Grundsätzliche Anforderungen an das Personal ... 25
3.5.3 Kooperationen und Partnerschaften ... 26
3.6 Qualitätsmanagement / strategisches Controlling ... 27
3.6.1 Maßnahmen zur Qualitätssicherung ... 27
3.6.2 Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung ... 28
3.6.3 Evaluation und Fortschreibung ... 28
3.7 Finanzierung ... 29
3.7.1 Rahmenfinanzplan ... 29
3.7.2 Finanzierungsmodelle ... 30
3.8 Marketing ... 30
3.8.1 Marketingmaßnahmen ... 30

4 Maßnahme- / Umsetzungsplan ... 31

4.1 Projektplanung ... 31
4.1.1 Maßnahmeplan ... 32
4.1.2 Umsetzungsplan ... 32
4.2 Projektmanagement / -steuerung ... 32
4.2.1 Projektvorbereitung ... 33
4.2.2 Prozessanalyse ... 33
4.2.3 Konzeption ... 35
4.2.4 Realisierung und Test ... 35
4.2.5 Inbetriebnahme ... 36

5 Zusammenfassung ... 36

6 Empfehlungen für E-Government Projekte ... 38

7 Anhang ... 40

7.1 Rahmenkonzept zur Entwicklung von kommunalen E-Government-Strategien ... 40
7.2 Muster Checkliste Leitbild ... 48
7.3 Muster Checkliste Analyse Ausgangssituation ... 51
7.4 Muster Fragebogen zur Nutzenserwartungen am Beispiel einer Online-Anwendung mit Bereitstellung eines Formulars ... 68

7.5 Muster Fragebogen Nutzerbefragung für Bürger 70
7.6 Beispiel Qualitätsplan 72
7.7 Muster Checkliste Zielbestimmung und Indikatoren 73
7.8 Projektsteckbrief 74

8 Literaturverzeichnis 76

1 Einordnung

1.1 Neue Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen

Die öffentliche Verwaltung muss zukünftig ein wachsendes Aufgabenspektrum mit immer geringer werdenden Ressourcen wahrnehmen. Zudem werden die Forderungen nach mehr Kundenorientierung und Kosteneinsparung immer lauter. Um diesen Erfordernissen gerecht zu werden ist eine Modernisierung der öffentlichen Verwaltung notwendig. E-Government bildet dabei einen wesentlichen Schwerpunkt zur Verwaltungsmodernisierung.

Auch die sächsischen Kommunalverwaltungen stehen vor diesen Herausforderungen. Jedoch gestaltet sich die Entwicklung einer effektiven und umfassenden Strategie für die Einführung eines umfassenden kommunalen E-Governments für die meisten Kommunen sehr schwierig. Vielerorts fehlen noch entsprechend fundierte strategische Dokumente und Umsetzungsplanungen. In den meisten sächsischen Kommunalverwaltungen gibt es noch zu wenig konkrete Kenntnisse und Vorstellung über den Erarbeitungsprozess und inhaltliche Strukturen einer E-Government-Strategie.

Zur Unterstützung der sächsischen Kommunen und um eine sachsenweit einheitliche Vorgehensweise bei der Strategieerarbeitung zu befördern hat die Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung (SAKD) ein „Rahmenkonzept zur Entwicklung von kommunalen E-Government-Strategien“ erarbeitet. (Anlage 1) Es stellt einen inhaltlich-strukturellen Rahmen eines derartigen Strategiedokumentes dar und gibt zu den einzelnen Punkten kurze Hilfestellungen.

Das hier vorliegende Dokument soll als weiterführendes Begleitheft für dieses Rahmenkonzept verstanden werden. Das Dokument konkretisiert dieses Rahmenkonzept und beinhaltet neben wesentlichen Aspekten zur Strategie auch Ausblicke der normativen sowie operativen Steuerung. Der Bezug zum Rahmenkonzept wird mit den entsprechenden Auszügen in den Textrahmen hergestellt. Kommunen, welche eine E-Government-Strategie erarbeiten wollen, sollen somit Schritt für Schritt durch die jeweiligen Schwerpunkte geführt und mit Hinweisen und Checklisten bei der Erarbeitung unterstützt werden. Damit erhalten die sächsischen Kommunalverwaltungen Orientierungspunkte bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung von E-Government, unabhängig von der Größenordnung der Kommunen und dem Entwicklungsstand von E-Government. Insbesondere werden in diesem Dokument Vorgänge zur Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen sowie der bereits vorhandenen E-Government Aktivitäten beschrieben. Vordergründig stehen hierbei nicht die Techniken, sondern vielmehr ein ganzes Bündel aus organisatorischen Maßnahmen und strategischem Vorgehen.

Mittels vorbereiteter Checklisten für die einzelnen Prozessphasen im Anhang soll die Erarbeitung der einzelnen Schwerpunkte maßgeblich unterstützt werden und den Kommunen ein effizientes Werkzeug zur eigenständigen Erarbeitung einer E-Government-Strategie an die Hand gegeben werden.

1.2 E-Government als Prozess

Die Einführung von E-Government stellt für jede Verwaltung eine komplexe Aufgabe dar und erfordert intensive Planung und Vorbereitung. Eine fundierte Planung zur Einführung bzw. Weiterentwicklung erfordert einige wesentliche Arbeitsschritte:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Verwaltung,
- Ableitung einer E-Government Strategie,

– Aufstellen eines Maßnahmen- und Umsetzungsplans für E-Government Projekte

Der E-Government-Prozess umfasst folgende Schwerpunkte, welche sich gegenseitig bedingen und sich in ihrer zeitlichen Geltung und inhaltlichen Konkretisierung unterscheiden:

Abb 1: grundsätzlicher Prozess der Einführung von E-Government

Es wird empfohlen, dass regionale und administrative Partner bei der Erarbeitung ihrer E-Government-Strategien eng und konstruktiv zusammenarbeiten. Insbesondere eine intensive Abstimmung zu einer gemeinsamen Vorgehensweise im E-Government-Prozess von Landkreisen und ihren kreisangehörigen Kommunen kann die Effizienz und den Erfolg von E-Government wesentlich verbessern, da hier erhebliche Synergieeffekte zu verzeichnen sind.

2 E-Government-Leitbild

Der erste wesentliche Schritt zur Einführung bzw. Weiterentwicklung von E-Government ist die Erarbeitung eines Leitbildes. Das Leitbild ist nicht unmittelbarer Bestandteil der E-Government-Strategie, stellt aber für die Verwaltung den normativen Rahmen für ihre Entwicklung zu einem modernen Dienstleister und die langfristige Zielsetzung zur Ausgestaltung und Umsetzung des E-Government-Prozesses dar. Ein Leitbild zu definieren heißt Antwort geben auf die Frage, was mit der Einführung von E-Government in der Verwaltung auf lange Sicht erreicht werden soll.. Die Leitbilderstellung gehört somit zur normativen, also zur maßgebenden Steuerung und ist richtungweisend für den weiteren Verlauf von E-Government. Das Leitbild bildet die Basis für die im Anschluss aufzubauende E-Government Strategie.

2.1 Leitbilderstellung – Schritte zum Leitbild

Das Leitbild ist die Vision, die Vorstellung, die Idee von E-Government für die Zukunft. Damit werden den Beteiligten am E-Government-Prozess Orientierungspunkte für ihr Handeln und die strategische und operative Umsetzung des Prozesses gegeben. Für die Entwicklung des Leitbildes sind einige wesentliche Punkte zu berücksichtigen.

1. Das Leitbild ist *eindeutig* sowie *anschaulich* zu formulieren und beinhaltet eine kurze, prägnante Beschreibung des anzustrebenden Zustands.
2. Das Leitbild schafft den *langfristigen* Rahmen für die strategische Entwicklung von E-Government und dient allen Beteiligten in und außerhalb der Verwaltung als Orientierung für das weitere Vorgehen.
3. Es ist entsprechend *in der Verwaltung* und *nach außen* zu *kommunizieren* und *öffentlich bekannt zu machen*.
4. Es stellt das Ergebnis eines *breiten Erarbeitungs- und Diskussionsprozesses* dar und wird von den einbezogenen Seiten (Verwaltung, Bürgern, Unternehmen, Parteien u. ä.) einvernehmlich *anerkannt* und *akzeptiert*.

In einem Leitbild werden die übergreifenden Ziele in so genannten Leitlinien beschrieben; welche für die Kommune bei der Einführung von E-Government auf lange Sicht für ihre Entwicklung von entscheidender Bedeutung sind, z.B. Qualitätsverbesserung der Verwaltungsdienstleistungen, Erhöhung der Effizienz und Transparenz der Verwaltung, Modernisierung der Verwaltungsprozesse.

Die Bestimmung des Leitbildes ist zentrale Aufgabe aller relevanten E-Government Akteure, welche in erster Linie die Leitungsebene in der Verwaltung sowie die E-Government Verantwortlichen sind. Wesentlich hierbei ist die gemeinsame Kommunikation und Diskussion. Das Leitbild ist nicht nur nach innen sondern auch nach außen zu kommunizieren z.B. Präsentation auf eigener Webseite der Verwaltung.

Das Leitbild einer Kommune sollte idealerweise mit dem Leitbild der übergeordneten Stelle oder auch anderen zentralen kommunalen Leitbildern zusammenpassen. Das heißt, das entwickelte Leitbild der Gemeinde sollte sich mit dem Leitbild der Stadt oder des Landkreises identifizieren. Im Zuge der kommunalen Selbstverwaltung ist diese Anforderung natürlich schwer zu realisieren, doch sollte immer ein gemeinsamer Konsens gefunden werden. Denn: Dadurch wird die Zusammengehörigkeit und das Miteinander einer Stadt, einer Gemeinde oder eines Landkreises demonstriert.

Ein gutes Leitbild beruht auf einer soliden Erkenntnis der aktuellen sowie realistischen Einschätzung der künftig zu erwartenden E-Government Aktivitäten. Vorzugsweise gehört die Beschreibung des Leitbildes mit den langfristig definierten Zielen in ein eigenständiges Dokument. Das Dokument sollte aus nicht mehr als drei Seiten bestehen und bildet die Grundlage der eigenen E-Government Strategie!

2.2 Beispiele für Leitbilder

a) Sachsen

Die Landeshauptstadt Dresden hat für ihr E-Government sowohl für die Stadt Dresden als auch für die Stadtverwaltung übergreifende Ziele in Leitbildern gefasst und aufbauend darauf strategische E-Government Ziele definiert. Die Leitziele sind:

a. Die Landeshauptstadt Dresden entwickelt systematisch eine gemeinwohlverpflichtete und zukunftsfähige Stadtverwaltung.
b. Die Landeshauptstadt Dresden wird zu einem im europäischen Vergleich attraktiven Wirtschafts- und Lebensstandort entwickelt.
c. Die Landeshauptstadt Dresden entwickelt die demokratische Kultur in der Stadt und fördert das bürgerschaftliche Engagement ihrer Einwohner.

Das Leitbild E-Government des Freistaates Sachsen besteht aus drei übergreifenden Zielen, die im staatlichen E-Government Fahrplan festgeschrieben sind:

Erreichung einer verbesserten Kundenorientierung
Verbesserung des Verhältnisses von Aufwand und Wirkung des Verwaltungshandelns
Bewerkstellung eines nachhaltigen Imagegewinn der Verwaltung

Anschließend wurden diese Ziele ausformuliert und in der staatlichen E-Government-Strategie konkretisiert.

b) Andere Bundesländer

Bremen (Quelle http://finanzen.bremen.de)**:**

***O**nline, **P**artizipativ, **E**ffizient und i**N**tegriert:*

*so stellt sich **OPEN** Government, die Verwaltung der Zukunft in Bremen, dar. **OPEN** Government beinhaltet "E-Government", die elektronische Unterstützung des Verwaltungshandelns, weist jedoch deutlich darüber hinaus. **OPEN** Government bettet E-Government in den gesellschaftlichen und verwaltungsorganisatorischen Kontext ein, um durch ein integriertes und transparentes Vorgehen den maximalen Nutzen für die Bürger/-innen und die größte Effizienzsteigerung für die Verwaltung zu erreichen.*

***O**nline*

Unter Ausnutzung der neuen technischen Möglichkeiten insbesondere des Internets stellt die Verwaltung Online-Angebote für Bürger/-innen und Unternehmen zur Verfügung und tauscht Daten mit professionellen Kunden und Kundinnen und anderen Verwaltungen perspektivisch nur noch auf elektronischem Wege aus. Auch klassische Vertriebskanäle wie Telefon und Ämter werden durch elektronische Medien verbessert.

***P**artizipativ und transparent*

Das Engagement der Bürgerinnen und Bürger wird in unserer Gesellschaft immer wichtiger. Die Verwaltung unterstützt mit Hilfe neuer Technologien die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern z. B. in Planungsverfahren, die erheblich vereinfacht und verbessert werden können. Die optimale Informationsversorgung durch eine transparente Verwaltung ermöglicht bzw. erleichtert den Bürgerinnen und Bürgern auch sonst die Teilnahme am öffentlichen Leben Die Verwaltung stellt deshalb nicht nur in Umsetzung des Bremischen Informationsfreiheitsgesetzes so viel Inhalte wie möglich im Stadtportal bremen.de ein.

***E**ffizient*

*Den zu Recht steigenden Ansprüchen der Bürger/-innen und Unternehmen an die Verwaltung und den verbesserten Angeboten – online wie offline –stehen wegen der Haushaltsnotlage Bremens Kürzungen gegenüber. Deshalb muss **OPEN** Government immer auch effizient sein, d. h. durch*

den Einsatz von IT und Geschäftsprozessoptimierung zur Konsolidierung der öffentlichen Haushalte beitragen und trägt damit einer der wichtigsten Prioritäten der Freien Hansestadt Bremen Rechnung.

*i**N**tegriert*

***OPEN** Government setzt deshalb auf die verstärkte und besser als bisher abgestimmte Integration von Technologien und organisatorischen Entwicklungen innerhalb der bremischen Verwaltung. Diese Integration macht aber nicht mehr Halt an den Landesgrenzen von Bremen, sondern setzt sich in der virtuellen Region Nordwest (www.vir-nordwest.de) fort. Die Region ist zusammengewachsen, die Grenzen in den Köpfen und die administrativen Konkurrenzen zwischen den Ländern/Gemeinden überwunden. Darüber hinaus hat sich die Region einen Namen gemacht mit integrierten, hocheffizienten, nach Lebenslagen konzipierten Bürgerdienstleistungen, die über verschiedene Vertriebskanäle angeboten*

Zur Hilfestellung für die Erarbeitung bzw. Überprüfung bereits vorhandener Leitbilder wird auf die Checkliste 1 im Anhang verwiesen.

Land Brandenburg (Quelle http://www.mi.brandenburg.de/)

Leitbild eGovernment der Landesregierung Brandenburg

Die Landesregierung bekennt sich zu eGovernment in seiner Komplexität. Sie sieht die eGovernment-Strategie (Dachstrategie), die eGovernment- und IT-Organisationsrichtlinie, die ITStandards einschließlich der IT-Strategie, den Masterplan eGovernment und den ihm zu Grunde liegenden Aktionsplan eGovernment sowie die noch zu erarbeitende ITSicherheitsrichtlinie als Handlungsrahmen für die Umsetzung des eGovernment-Prozesses im Land Brandenburg.

Die Landesregierung sieht die Notwendigkeit, Infrastrukturen und Basiskomponenten für ein effektives und effizientes Angebot von Online-Dienstleistungen bereitzustellen. Die betreffenden Voraussetzungen sind unter Beachtung der Kompatibilität und Interoperabilität der Komponenten und Systeme zu schaffen. Technologische Trends und Entwicklungen sind zu beachten, um Fehlallokationen der knappen Ressourcen zu vermeiden.

Die Landesregierung legt mit dem Masterplan eGovernment und der IT-Strategie den Handlungsrahmen unter dem Vorbehalt der Haushaltslage bis 2008 fest. Sie geht dabei konform mit dem von der Ministerpräsidentenkonferenz am 17. Juni 2004 beschlossenen Zeithorizont, der die Bereitstellung aller onlinefähigen Verwaltungsdienstleistungen in Deutschland bis zum Jahr 2008 vorsieht.

Die Landesregierung legt mit den Handlungsmaßgaben (Muss-, Soll-, Kann-Vorgaben) die eGovernment-Ziele fest. Sie sind durch kontinuierliche Fortschreibungen des Masterplans sowie des Aktionsplans weiterzuentwickeln.

Das Erreichen der in den Handlungsmaßgaben festgelegten eGovernment-Ziele ist durch die Aufbereitung entsprechender Führungsinformationen für die strategische Planung zu unterstützen. Die Landesregierung unterstreicht die Erforderlichkeit des kontinuierlichen ressortübergreifenden Monitorings auf Grundlage der eGovernment- und IT-Organisationsrichtline.

Die Landesregierung verfolgt mit den Handlungsmaßgaben das Ziel, die neuen Informationstechnologien effizient und umfassend in der öffentlichen Verwaltung einzusetzen. EGovernment versteht sie als einen Kernbaustein der Verwaltungsmodernisierung und bekennt sich zu einem ganzheitlichen Reformansatz für alle Bereiche der öffentlichen Verwaltung. In diesem Sinne strebt sie auch an, die elektronische Binnenstruktur der Verwaltung soweit nötig zu vereinheitlichen.

Die Landesregierung will mit der 1. Auflage des Masterplans eGovernment als einen wichtigen Faktor im nationalen und internationalen Standortwettbewerb hervorheben, der einen entscheidenden Beitrag dazu leistet, die Attraktivität Brandenburgs als Wirtschaftsstandort zu steigern.

3 E-Government-Strategie

Die Strategie oder auch Masterplan genannt untersetzt mittelfristig das Leitbild und dient der strategischen Steuerung des E-Government-Prozesses. Die strategische Ebene umfasst die Planung, Steuerung und Evaluierung der E-Government Strategie für einen benannten Zeitraum. Laut einer deutschlandweiten repräsentativen Umfrage[1] zur Existenz einer E-Government Strategie, verneinten 51% der insgesamt Befragten dieses. Aufgeteilt auf Bund, Land und Kommunen ergibt sich somit folgende Darstellung:

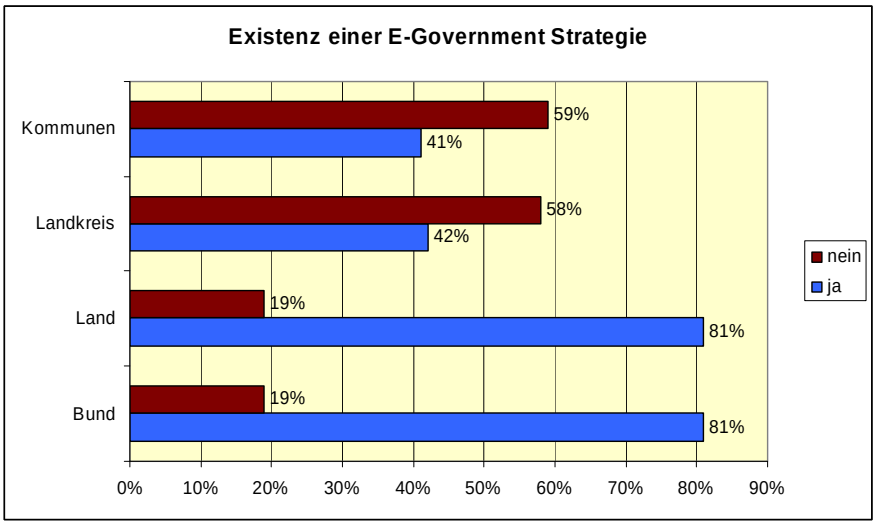

Abb 2: Ergebnisansicht zum Vorhandensein einer E-Government Strategie

Es ist deutlich zu sehen, dass in den Landkreisen und Städten/Gemeinden noch ein erhebliches Defizit gegenüber Bund und Land bei dem Vorhandensein einer E-Government Strategie besteht. Dieser Sachverhalt ist auch auf den Freistaat Sachsen übertragbar, d.h. gerade kleinere Kommunen besitzen noch keine E-Government Strategie. Aus diesem Grund werden in den nun folgenden Abschnitten wesentliche Schwerpunkte zur Entwicklung einer E-Government Strategie näher beschrieben, um die sächsischen Kommunen für das Thema zu sensibilisieren.

3.1 Definition und Verständnis von E-Government

Von entscheidender Bedeutung für den Erfolg von E-Government ist ein gemeinsames Verständnis darüber zu schaffen, was darunter zu verstehen ist. Erst wenn alle Beteiligten die gleiche fachliche Sprache sprechen und ein gemeinsames Verständnis davon haben, ist eine erfolgreiche Erarbeitung und Umsetzung der E-Government-Strategie möglich.

Durch die Definition wesentlicher Begriffe werden, für alle verständlich, bereits wesentliche Fragen zu E-Government beantwortet, so z. B.:

a) Was umfasst der Begriff E-Government?
b) Welche Ziele verfolgt E-Government?
c) Mit welchen Mitteln sind diese Ziele zu erreichen?
d) Wie werden die Zielgruppen für kommunales E-Government beschrieben?
e) Wie werden E-Government-Anwendungen hinsichtlich ihrer Komplexität strukturiert?

[1] Aus Jahrbuch „Verwaltungsmodernisierung“ Deutschland 2008/2009 herausgegeben von Wegweiser GmbH Berlin

f) Was sind Indikatoren und wie werden sie ermittelt?

Es wird empfohlen, die Definitionen unter breiter Beteiligung der E-Government-Akteure zu erarbeiten und zu diskutieren. Damit werden die Akzeptanz und das allgemeine Verständnis für die Notwendigkeit und den prozessualen Charakter von E-Government gefördert.

a. Definition von E-Government
• Für ein einheitliches Verständnis ist es wichtig, dass sich alle an der Erstellung der Strategie Beteiligten zum Begriff des „E-Government“ verständigen und diese Definition in der Strategie festschreiben (z. B. im Rahmen eines Workshops, Arbeitsgruppe etc.). • Alle Beteiligten müssen sich ferner bewusst sein, dass E-Government als Prozess zu sehen und entsprechend zu beschreiben ist.

Beispiele zur Definition E-Government

„Unter E-Government (deutsch: Regieren und Verwalten mit Unterstützung von Informations- und Kommunikationstechniken) im weiteren Sinn versteht man die Vereinfachung und Durchführung von Prozessen zur Information, Kommunikation und Transaktion innerhalb und zwischen staatlichen, kommunalen und sonstigen behördlichen Institutionen sowie zwischen diesen Institutionen und Bürgern bzw. Unternehmen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechniken.“

Definition aus Wikipedia

Die Landeshauptstadt Dresden versteht unter dem Begriff »E-Government« einen wesentlichen Aspekt kommunaler Verwaltungsentwicklung in Stadtrat, Stadtverwaltung und städtischen Eigenbetrieben. Im Mittelpunkt steht die Neugestaltung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und Leistungserstellung unter maßgeblichem Einsatz elektronischer Informations- und Kommunikationstechnologien.

Dabei ist es kennzeichnend für E-Government, dass der Technologieeinsatz auf ein kooperatives Arbeiten in organisatorisch und technisch vernetzten Strukturen unter Einschluss der Zielgruppen des jeweiligen Verwaltungshandelns abzielt.

Definition der Landeshauptstadt Dresden

b. Wesentliche Begriffsbestimmungen
• Im Weiteren sind alle erklärungsbedürftigen Begriffe, die im Verlauf des Strategieprozesses auftreten, für ein gemeinsames und allgemeines Verständnis in einem Glossar zu definieren und festzuhalten (z. B. „E-Government-Prozess“, „Projekt“, „Angebot“ usw.).

Beispiele weiterer Begriffsbestimmungen:

E-Government Prozess

Der E-Government Prozess umfasst alle Aktivitäten des Freistaates Sachsen und der sächsischen Kommunen, die diese zur Gestaltung optimaler Rahmenbedingungen für E Government und zur Umsetzung sächsischer E-Government Projekte unternehmen.

Definition des Freistaat Sachsen:

E-Government Projekte

Als »E-Government Projekte« der Landeshauptstadt Dresden werden einmalige und zeitlich

befristete Aktivitäten zur Verwaltungsentwicklung verstanden, in deren Mittelpunkt die Neugestaltung von Prozessen in Stadtrat, Stadtverwaltung und städtischen Eigenbetrieben

mittels E-Government steht.

Definition der Landeshauptstadt Dresden

Komplexität von E-Government-Anwendungen

E-Government-Anwendungen werden je nach Komplexität der Prozesse in 3 Stufen gegliedert:

a) Information

Hierbei werden Daten und Informationen von Seiten der Verwaltung der jeweiligen Zielgruppe elektronisch zur Verfügung gestellt.

b) Kommunikation

In dieser Stufe kommt es zum beidseitigen Informationsaustausch zwischen der Verwaltung und der jeweiligen Zielgruppe über elektronische Medien. (zum Beispiel eMail, Formular, Forum)

c) Transaktion

In dieser höchsten Ausprägungsstufe von eGovernment werden über die elektronischen Kommunikationsmedien direkt fachliche Verwaltungsprozesse initiiert und realisiert. Hierunter zählen zum Beispiel die elektronische Annahme und Bearbeitung von Anträgen. An diese Stufe werden daher auch die höchsten technischen Anforderungen gestellt. (zum Beispiel elektronische Signatur, e-Payment usw.)

Definition aus dem kommunalen E-Government Fahrplan

Indikator

Ein Indikator lässt sich definieren als Maß für ein zu erreichendes Ziel, eine eingesetzte Ressource oder eine erzielte Wirkung, für eine erfasste Qualität oder eine Kontextvariable.

Ein Indikator sollte eine Definition, einen Wert und eine Maßeinheit umfassen.

Definition aus den „Indikativen Leitlinien zu Bewertungsverfahren“ der Europäischen Union

3.2 Einordnung E-Government

3.2.1 Analyse der Ausgangssituation

a. Analyse der Ausgangssituation
• Grundlage für das notwendige Erkennen von Veränderungsbedarf ist eine klare Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes in der jeweiligen Organisation sowie die Benennung von Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund aktueller Anforderungen an die Verwaltung (Rahmenbedingungen). • Aufbauend auf den Analyseergebnissen ergeben sich entsprechende Erfordernisse zur Neugestaltung des Dienstleistungsspektrums der Verwaltung insgesamt oder einzelner ausgewählter Verwaltungsprozesse.

Ausgangspunkt und wesentlichste Grundlage für die Erarbeitung einer kommunalen E-Government-Strategie ist eine Analyse der Ausgangssituation, also eine Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Ist-Zustandes in der Organisation. Dabei sind die Verfahren und Prozesse hinsichtlich ihrer Komplexität , Eignung und Umsetzung für E-Government-Anwendungen zu untersuchen.

Die Analyse der Ausgangssituation sollte umfassend und tiefgründig vorgenommen werden. Aus den Ergebnissen dieser Analyse lassen sich wesentliche Schlussfolgerungen, Handlungsbedarf und konkrete Arbeitsaufgaben für die strategische Entwicklung und Einführung von E-Government ableiten.

Als Hilfestellung und Empfehlung für die Analyse dient die Checkliste 2 im Anhang.

Dabei werden folgende Schwerpunktbereiche genauer untersucht:

a) Informationsangebote der Verwaltung

Hierbei werden Daten und Informationen von Seiten der Verwaltung der jeweiligen Zielgruppe elektronisch zur Verfügung gestellt. Die Informationen für Bürger und Unternehmen umfassen das gesamte Spektrum des kommunalen Lebens und decken vollständig den Informationsbedarf ab. Beispielhaft seihen hierfür Bürgerinformationssysteme und Fachinformationssysteme genannt.

Informationsangebote sollten dabei folgende Mindestvoraussetzungen erfüllen:

- Die dargestellten Informationen sind stets aktuell.
- Die Zuständigkeiten für die Aktualisierung in der Verwaltung sind klar geregelt.
- Die Informationen sind allgemein verständlich, übersichtlich und intuitiv zu erreichen.
- Sie sind an die Bedürfnisse und den Informationsbedarf der Zielgruppen angepasst und entsprechend strukturiert.
- Die Informationen sind nicht nur nach außen gerichtet, sondern stehen auch intern zur Verfügung.
- Redundante Datenhaltung/-pflege ist möglichst zu vermeiden.

b) Kommunikationdienste

Hier erfolgt ein beidseitiger Informationsaustausch zwischen Verwaltung und jeweiliger Zielgruppe über elektronische Medien (z.B. E-Mail, Formular), einschließlich der Kommunikation mit anderen Verwaltungen beispielsweise über ein Behördennetzwerk. Eine weitere Möglichkeit zur Kommunikation wäre der Einsatz einer interaktiven Anwendung mit Anmeldepflicht, z.B. ein Internetportal mit einer Forumsmöglichkeit. Mit diesen interaktiven Anwendungen können Dialoge schneller erfolgen, vorausgesetzt die Anwendung wird durch entsprechende Mitarbeiter moderiert und somit auch aktuell gehalten.

Voraussetzungen für Kommunikationsdienste sind u. a.:_

- Die Kommune verfügt über die notwendige technische Infrastruktur.
- Es werden möglichst verschiedene Kommunikationskanäle angeboten (Telefon, E-Mail, Kontaktformular, Chats, Foren etc.)
- In der Verwaltung existieren klare Arbeitsanweisungen sowie zeitliche Vereinbarungen zur Bearbeitung und zur Behandlung der Anfragen per E-Mail.

c) Transaktionanwendungen

Dabei werden Anwendungen über Informations- und Kommunikationstechnologien bereitgestellt, d.h. über elektronische Medien werden direkt fachliche Verwaltungsprozesse initiiert und realisiert. Als Beispiel sei hier die elektronische Annahme und Bearbeitung von Anträgen genannt. An diese Stufe werden hohe technische Anforderungen gestellt. Eine Transaktion kann komplett medienbruchfrei abgewickelt werden, wenn die nötigen technischen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen sind.

Zur Umsetzung von Transaktionsanwendungen müssen wesentliche Rahmenbedingungen geschaffen werden:

- Prozessuntersuchungen und -analyse
- Anpassung Fachverfahren und Prozessoptimierung
- Nutzung von fachlichen und technischen Standards
- Bereitstellung einer sicheren Infrastruktur
- Sicherung der Autorisierung und Authentifizierung der Nutzer

d) Stand der Integration der E-Government-Angebote

Die Integration ist eine Stufe die Leistungen zusammenführt unabhängig von der Behörde die diese erbringt, also auch über Zuständigkeitsgrenzen hinweg. Idealerweise greifen bei der Integration alle Prozesse der Verwaltung nahtlos und medienbruchfrei ineinander. Integriertes E-Government bündelt Angebote, führt elektronische Informations-, Kommunikations- und Transaktionsangebote zusammen und schafft für die jeweilige Zielgruppe und der Verwaltung einen hohen Mehrwert. Ein Beispiel für eine behördenübergreifende Zusammenarbeit im Bereich Ordnungswidrigkeiten wäre, eine vollständige und rechtssichere Verarbeitung elektronischer Daten von der Bußgeldstelle zur Justizbehörde.

e) E-Government-Akteure

a. Bürger und Unternehmen

Die Kommunalverwaltungen sprechen durch die Vielzahl der vorhandenen Verwaltungsleistungen unterschiedliche Zielgruppen an. Vordergründig steht deshalb bei E-Government eine große Masse von Nutzern zu erreichen, um auch möglichst wirtschaftlich agieren zu können. Grundsätzlich sollten die Zielgruppen nach Herkunft und Nutzerverhalten unterschieden werden:

- Bürger als Gelegenheitsnutzer (nutzt Verfahren selten, z.B. Anmeldung eines Autos, Ummeldung bei Umzug)
- Bürger als Stammkunde (einzelne Leistungen werden häufig nachgefragt, Inanspruchnahme einer Vielzahl von Leistungen)
- Wirtschaft als Gelegenheitsnutzer (Verfahren werden selten genutzt, z.B. Gewerbeanmeldung)
- Wirtschaft als Stammkunde (ein so genannter Power User, Verfahren werden oft und regelmäßig genutzt, hohe Fallzahlen)
- Verwaltung als Gelegenheitsnutzer (seltene Nutzung von Leistungen anderer Verwaltungen)
- Verwaltung als Stammkunde (regelmäßige Nachfrage von Leistungen anderer Verwaltungen, Massenabfragen, z.B. Melderegisterauskunft durch eine andere Behörde)

Dabei können zu den oben genannten Unterscheidungen noch weitere Differenzierungen, z.B. nach Geschlecht, Alter, Behinderung, etc. erfolgen.

Die Ergebnisse dieses Nutzerverhaltens sind wesentliche Entscheidungsgrundlage für Definition und die Priorisierung der zu realisierenden E-Government-Anwendungen.

b. Mitarbeiter und Management der Verwaltung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Umsetzung einer E-Government-Strategie ist die Einbeziehung der eigenen personellen Ressourcen und die Berücksichtigung ihrer Anforderungen. E-Government bringt auf lange Sicht einen erheblichen Nutzen für die Verwaltung, aber nur, wenn auch die Akzeptanz und Mitwirkung der gesamten Belegschaft erreicht wird. Es ist daher wichtig vor der Einführung einer neuen E-Government Anwendung auch die Nutzenserwartungen der Mitarbeiter in der Verwaltung abzufragen. Für die Bestimmung der Nutzenserwartungen der eigenen Mitarbeiter eignen sich vor allem interne Fragebögen sowie Interviews. Somit kann die Verwaltungsleitung besser einschätzen, was die eigenen Mitarbeiter von einer E-Government Lösung erwarten und anschließend die Erwartungen der Mitarbeiterschaft bei der Realisierung mit berücksichtigen.

Wesentliche Fragestellungen sind dabei:

- Wie erfolgt die Einbeziehung der Mitarbeiter?
- Sind sich die Mitarbeiter darüber im Klaren, was Einführung von E-Government für sie bedeutet?
- Welche Anforderungen haben die Mitarbeiter aus fachlicher Sicht an E-Government-Anwendungen?
- Welche Ideen / Vorschläge für mögliche E-Government-Lösungen gibt es?
- Werden Schwerpunkte gesehen? Z. B. hohe Antragsmengen, hoher manueller Nachbearbeitungsaufwand
- Wo besteht welcher Qualifizierungsbedarf?
- Welchen Bedarf für E-Government sieht das Verwaltungsmanagement?
- Welche Aufgabe kommt dem Management im E-Government-Prozess zu?

c. Politik

Entscheidend für den Erfolg einer Einführung von E-Government ist weiterhin eine frühzeitige Einbindung der Politik und die politische Legitimierung des E-Government-Prozesses. Neben der politischen Legitimation des E-Government-Prozesses ist eine permanente Beteiligung und regelmäßige Information der politischen Gremien unbedingt erforderlich.

Gemeinsam mit den Vertretern der Politik sind Erfordernis und Möglichkeiten von E-Government zu diskutieren und frühzeitig Beschlüsse zur Projektorganisation, Meilensteine und Finanzierung des Prozesses festzuschreiben.

Darüber hinaus sind die politischen Gremien als mögliche Zielgruppe auch hinsichtlich ihrer eigenen Anforderungen und Bedarfe für E-Government zu befragen.

f) Technisch-technologische Rahmenbedingungen

a. IT-Vernetzung und Hardware

Um E-Government-Anwendungen einzuführen ist es erforderlich, dass die Arbeitsplätze der Verwaltung und deren IT-Systeme miteinander vernetzt sind und somit die Basis für eine medienbruchfreie Abwicklung der Geschäftsprozesse geschaffen ist. Dadurch werden Information, Kommunikation sowie Transaktion und Integration nach innen und außen möglich. Die interne Vernetzung sorgt dafür, dass alle Mitarbeiter mit ihrem angeschlossenen PC über ein lokales Netz (LAN) miteinander kommunizieren können.

Für die externe Vernetzung steht den Kommunalverwaltungen neben einem normalen Internetanschluss, das Sächsische Verwaltungsnetz (SVN) zur Verfügung. Das Sächsische Verwaltungsnetz ist ein sicheres und leistungsfähiges Verwaltungsnetz und steht den Kommunen als Basisanschluss kostenlos zur Verfügung. Diese Netzinfrastruktur unterstützt die Umsetzung von E-Government Dienstleistungen mit hohen Sicherheitsanforderungen, stellt dadurch ein sicheres

Transportmedium dar und ermöglicht die Realisierung von Geschäftsprozessen zwischen Kommunalverwaltungen sowie verwaltungsebenenübergreifend zwischen Kommunalveraltungen und staatlichen Stellen.

Es muss untersucht werden, inwieweit bereits eine, den Anforderungen

b. Nutzung der zentralen Basiskomponenten

Der Freistaat Sachsen stellt eine Reihe so genannter Basiskomponenten dem kommunalen Bereich zur Verfügung. Die Basiskomponenten wurden durch den Freistaat entwickelt, zeichnen sich durch ihre hohen technischen Anforderungen aus und richten sich nach der Notwendigkeit einheitlicher und zentraler Regelungen. Diese Komponenten stehen allen sächsischen Kommunen vorerst bis Ende des Jahres 2010 kostenlos zur Verfügung. Folgende Komponenten stehen zur Verfügung:

- Formularservice
- Zuständigkeitsfinder (Amt24)
- Integrationsframework
- Elektronischer Zahlungsverkehr
- Elektronische Signatur
- Geodaten
- Content-Management-System

Der Hauptanteil der kommunalen Verwaltungsverfahren wird in allen Kommunalverwaltungen gleichermaßen abgewickelt. Sie benötigen die gleichen Voraussetzungen (z. B. Formulare), benötigen gleiche Komponenten (z. B. zur Zahlungsabwicklung, Authentifizierung) und nutzen oftmals sogar die gleichen Daten (z. B. Zuständigkeiten, Geodaten). Häufig werden Verwaltungsprozesse sogar über Verwaltungsgrenzen hinaus realisiert. Entsprechende Verfahren und Lösungen sind jedoch sehr kostenintensiv und erordern in Entwicklung und Einführung enorme Ressourcen und hohe fachliche Kompetenz. Das übersteigt jedoch die Leistungsfähigkeit der meisten Kommunen. Für einen effektiven Einsatz der Ressourcen sowie eine effektive Umsetzung von E-Government sind daher solche Basiskomponenten unverzichtbar.

Schwerpunkt sollte es daher sein, bei der Analyse und Definition von E-Government-Vorhaben vor allem die Nutzbarkeit der zentralen Basiskomponenten zu prüfen und in die weiteren Überlegungen und Konzepte einzubeziehen.

c. Sicherheit

Datenschutzgerechte Lösungen und eine sichere Kommunikation sind grundlegende Voraussetzung für den Erfolg von E-Government. Dabei sind verschiedene Sicherheitsstufen zu unterscheiden. Beispielsweise brauchen reine Informationsseiten der Verwaltung eine nicht so hohe Sicherheitsstufe wie Anwendungen, welche Nutzerdaten abfragen und verwenden. Jede Lösung muss aber so sicher sein, wie es das Gesetz bzw. der Nutzer fordert. In der Informationstechnik bedeutet Sicherheit, die Einhaltung bestimmter Sicherheitsstandards, die die Verfügbarkeit, Unversehrtheit oder Vertraulichkeit von Informationen betreffen.

g) Personelle Ressourcen

a. Motivation und Qualifizierung der Mitarbeiter

Die tief greifenden Änderungen, die E-Government hinsichtlich Prozessabläufe sowie inhaltlicher und technischer Anforderungen mit sich bringen, müssen verstanden werden. Deshalb ist es erforderlich, dass Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildungen qualifiziert werden und durch die Verwaltungsleitung dazu ermutigt werden. Durch Motivation und Qualifikation werden die Mitarbeiter im

E-Government Prozess zu aktiven Beteiligten gemacht. Ohne aktive Unterstützung der Mitarbeiter lässt sich kommunales E-Government in der Verwaltung nicht umsetzen!

b. Motivation und Qualifizierung des Managements

Motivation und Qualifizierung gilt nicht nur für die Mitarbeiter sondern auch für die Führungskräfte in der Verwaltung. Auch die Leitungsebene muss Kompetenzen und Fähigkeiten zum kommunalen E-Government erwerben. Zum einen werden Kompetenzen im Bereich der Steuerung wie z.B. des Projektmanagement oder des betriebswirtschaftlichen Controllings verlangt. Zum anderen aber auch die Fähigkeit die mit sich bringenden Änderungen zu verstehen und zu führen, einschließlich der Fähigkeit zur Mitarbeitermotivation.

3.2.2 Konkrete Problemstellung

b. Konkrete Problemstellung
• Aufbauend auf dieser Analyse sind bei der Erarbeitung der Strategie Probleme und Anforderungen an Verwaltungstätigkeiten herauszuarbeiten und künftige Aufgaben zu formulieren. • Dabei ist vor allem auf das Wissen und die Erfahrung der fachlich betroffenen Mitarbeiter zurückzugreifen.

Ausgehend von den Ergebnissen der Analyse der Ausgangssituation sind nunmehr spezifische Schlussfolgerungen zu ziehen und konkrete Schwerpunkte bzw. Maßnahmen abzuleiten.

Hilfestellung dabei sollen die Empfehlungen der Checkliste 2 Analyse der Ausgangssituation geben. Dabei ist der entsprechende Einzelfall auf seine Relevanz für die Strategie zu prüfen.

Beispiel: Schwerpunkt Transaktion

Die Verwaltung entschließt sich eine bestimmte Verwaltungsdienstleistung online anzubieten, um die Servicequalität der Verwaltung zu verbessern. Dafür soll ein online Auskunftssystem für Bürger entwickelt werden, welches die Information und Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung ermöglicht.

Problem: Die Verwaltung weiß nicht was die Zielgruppe Bürger von so einer online Anwendung erwartet. Auch ist nicht klar ob ein Bedarf für die Anwendung bei der Zielgruppe vorhanden ist. Des Weiteren sind die eigenen Mitarbeiter von dem Nutzen dieser Anwendung wenig überzeugt.

Anforderung: Über diese online Anwendung soll der Bürger alle für ihn wesentliche Informationen eines Sachverhaltes abrufen und gleichzeitig mit dem zuständigen Mitarbeiter bei Problemen kommunizieren können. Die Beratungsgespräche mit dem Bürger in der Verwaltung soll damit auf ein Minimum reduziert werden, da der größte Teil der Information und Kommunikation online abgedeckt werden soll.

Lösung: Es wird eine Umfrage bei der Zielgruppe Bürger als Stammkunde, nach Bedarf und Nutzenserwartungen, durchgeführt. Diese Umfrage erfolgt online über ein Formular auf der Verwaltungswebseite, aber auch bei den Bürgergesprächen in der Verwaltung in Form eines Interviews. Dabei werden die Vorteile der Nutzung der Anwendung den Bürgern aufgezeigt. Die Mitarbeiter

der Verwaltung werden von Anfang an in das E-Government Projekt integriert. Die Befürchtungen der Mitarbeiter werden aufgenommen und gleichzeitig dem Mehrwert der den Mitarbeitern entsteht gegenübergestellt.

3.2.3 Geltungszeitraum der Strategie

c. Geltungszeitraum der Strategie
• Die Strategie sollte konkrete Aussagen über ihrer Laufzeit enthalten. Sie sollte im Allgemeinen für eine Laufzeit von 3-5 Jahren angelegt sein. • Innerhalb der Laufzeit ist sie im Rahmen des strategischen Controllingprozesses regelmäßig zu evaluieren und fortzuschreiben.

3.3 Ziele und Zielgruppen

3.3.1 Zielgruppen

a. Zielgruppen
• Eine Strategie muss klare Aussagen zu den Zielgruppen enthalten, auf die sie sich bezieht. Deshalb sollte sich die Verwaltung sehr genau darüber im Klaren sein, wer Adressat entsprechender E-Government-Dienstleistungen wird. • Beispiele für mögliche Zielgruppen sind dabei Bürger, Unternehmen, (andere) Verwaltungen, Vereine, Gäste usw. Zu beachten ist auch, dass diese Zielgruppen in jeweils verschiedenen Rollen auftreten können (Anbieter, Kunden). • Es ist sicherzustellen, dass E-Government-Angebote nicht am konkreten Bedarf vorbei entwickelt werden. Ein Erfolg versprechendes Instrument dafür kann z. B. die Ermittlung der Interessen der Zielgruppen durch deren Einbeziehung in den Erarbeitungsprozess (z. B. durch eine Abfrage bei Wirtschaftsunternehmen, Internet-Foren usw.) sein.

Nachdem der Organisation die anzusprechenden Zielgruppen bekannt sind, gilt es nun die:

Bürger und Unternehmen als Kunde anzusehen,
eigene Verwaltung als Dienstleistungsunternehmen zu verstehen.

Die Zielgruppen Bürger und Unternehmen und Verwaltung, treten grundsätzlich in der Rolle „Kunde“ auf, zusätzlich jedoch tritt die Verwaltung auch immer in der Rolle „Anbieter“ auf. Folgende Abbildung demonstriert diesen Sachverhalt:

	Kunde		
	Bürger	**Wirtschaft**	**Verwaltung**

Anbieter	**Verwaltung**	Government to Citizen G2C	Government to Business G2B	Government to Government G2G

Die Einbeziehung der Benutzer ist maßgebend für den Erfolg von E-Government. Die E-Government Strategie sollte daher nicht nur die Darstellung der Zielgruppen mit ihren verschiedenen Rollen, sondern auch eine Beschreibung zur Erfassung der Nutzenserwartungen der potenziellen Zielgruppen beinhalten. Grundsätzlich ist die Frage zu klären: Welchen Mehrwert erhalten Bürger und Unternehmen durch die Nutzung der elektronisch angebotenen Dienstleistung? Die Interessen sowie die Erwartungen der Zielgruppen sind deshalb in Erfahrung zu bringen. Die Methoden wie die Nutzenserwartungen der Kunden ermittelt werden sollen, sind in die Strategie aufzunehmen, wie beispielsweise:

per Post (sinnvoll bei übersichtlicher Zielgruppengröße, da kostenintensiv)
per E-Mail mit Fragebogen im Anhang (große Anzahl ansprechbar)
online Fragebogen über einschlägige Webseiten (große Anzahl ansprechbar)
per Interview (nur sinnvoll bei kleiner Zielgruppengröße, da sehr zeitaufwendig)

Ergebnisse zu Nutzenserwartungen liefern aber auch Marktanalysen oder gezielte Abfragen von Forschungsinstituten. Ein Beispiel zur Ermittlung der Nutzenserwartungen in Form eines Fragebogens befindet sich im Anhang 1!

Eine Nutzerbefragung hingegen, eignet sich um die Zufriedenheit mit den bereits vorhandenen E-Government Angeboten fest zu stellen. Die Messung der Kundenzufriedenheit zeigt ob die bis jetzt erbrachten Leistungen zufrieden stellend oder Verbesserungswürdig sind. Ein Beispiel zur Nutzerbefragung in Form eines Fragebogens befindet sich im Anhang 2!

3.3.2 Ziele

b. Ziele
• Die Definition strategischer Ziele durch die Verwaltung erfolgt in der Regel durch Ableitung strategischer (mittelfristiger) Ziele aus dem Leitbild (Langfristziele). • Jedem strategischen Ziel sind dabei (ein oder mehrere) Indikatoren zuzuordnen, anhand derer der Grad der Zielerreichung gemessen werden kann. Indikatoren müssen erfassbar und prüfbar sein. • Die Erarbeitung der strategischen Ziele und Indikatoren sollte in entsprechenden Facharbeitsgruppen erfolgen. • Wichtig vor allem für die Akzeptanz und die Umsetzbarkeit der Strategie ist dabei eine Priorisierung / Wichtung der Ziele durch die Verwaltung. Entscheidungskriterien dabei können Vorrangigkeit von Schwerpunkten z. B. aus rechtlichen Anforderungen, kurzfristige Realisierbarkeit („quick wins“), Außenwirkung oder besondere Zielgruppenanforderungen sein.(siehe auch Abschnitt 3.4c)

Wie werden Indikatoren ermittelt! Hilfestellung zur Prüfung als Anlage (?) (erhebbar, auswertbar, zielorientiert)

Auf der Grundlage der erfolgten Ausgangsanalyse können nun die strategischen Ziele definiert werden. Die Festlegungen der strategischen Ziele sind handlungsorientiert sowie, im Hinblick auf die Zielerreichung mit Hilfe von Indikatoren, messbar zu formulieren. Nur so kann die Richtigkeit und Wirksamkeit einzelner Maßnahmen oder der Strategie überprüft, weitere notwendige Schritte ermittelt und gegebenenfalls korrigiert werden.

Darüber hinaus konkretisieren sie das Leitbild. Bei der Formulierung der Ziele im Rahmen der Strategieentwicklung ist wichtig, dass sie:

- dem übergreifenden Leitbild zugeordnet werden können,
- sich an den Bedürfnissen der Zielgruppe(n) orientieren,
- mindestens mittelfristig realisierbar sind,
- sich in konkrete Vorhaben überführen lassen,
- im Hinblick auf die Zielerreichung messbar (über Indikatoren) sind,
- den Zeitrahmen der Zielerreichung benennen
- unterschiedliche Lösungsansätze erlauben
- widerspruchsfrei und aktuell sind

Grundsätzlich kann man Ziele in unterschiedliche Kategorien nach ihrem zeitlichen Horizont (kurzfristige, mittelfristige und langfristige Ziele) sowie nach ihrer Herkunft (operationelle, spezifische und allgemeine Ziele) gliedern.

- Operationelle Ziele: Bemessungsgrundlage dieser Ziele ist der erwartete Output eines Projektes bzw. einer Maßnahme, d. h. die angestrebte Menge erzeugter Dienstleistungen oder Waren, z. B. Anzahl von elektronisch unterstützten Verwaltungsverfahren für Bürger und Unternehmen.
- Spezifische Ziele: Diese Ziele beschreiben die erwarteten direkten, unmittelbaren Effekte einer Maßnahme, z. B. Anzahl der online gestellten Anträge, Verringerung der Bearbeitungszeit usw.
- Allgemeine Ziele richten sich auf Effekte, welche sich erst nach einem gewissen Zeitraum (längerfristig) einstellen. Hierzu gehören z. B. Verbesserung der Attraktivität der Region, Erhöhung der Akzeptanz und Zufriedenheit usw.

Die Definition der Ziele erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Fachkenntnis und Übersicht. Nicht die Menge der gestellten Ziele ist für die Effizienz der Strategie entscheidend, sondern die Qualität und Realitätsnähe. Bei der Erarbeitung der Ziele sollte sich auf wenige wesentliche Ziele beschränkt und dabei der Identifizierung mess- und erhebbarer Indikatoren als Messgröße der Zielerreichung außerordentliche Bedeutung beigemessen werden.

Indikatoren können ebenso wie die Ziele auf unterschiedlichen Ebenen bestimmt werden.

Unterschieden wird dabei u. a. in:

- Outputindikatoren: Diese Indikatoren messen das Ergebnis von Tätigkeiten. Sie werden in physischen oder finanziellen Größen gemessen, z. B. Zahl der geförderten Projekte, entwickelte Anwendungen u. a.
- Ergebnisindikatoren: Ergebnisindikatoren bestimmen den erreichten unmittelbaren und direkten Effekt eines Projektes. Auch hier kommen physische und finanzielle Aspekte zum Tragen. Mögliche Indikatoren sind dabei: verkürzte Durchlaufzeiten von Anträgen, Einsparung Material- oder Portokosten u. a.
- Wirkungsindikatoren: Im Gegensatz zu den voran beschriebenen Indikatoren beziehen sich Wirkungsindikatoren auf längerfristige Effekte, d. h. sie sind nicht unmittelbar nach Projektende messbar.

Beispiel:

Auf der Basis einzelner Leitlinien entwickelte die Landeshauptstadt Dresden mehrere strategische Ziele.

Leitziel: Die Landeshauptstadt Dresden entwickelt systematisch eine gemeinwohlverpflichtete und zukunftsfähige Stadtverwaltung.

Strategisches Ziel	Indikator
E-Government soll wesentlich dazu beitragen, die Erfüllung kommunaler Verwaltungsaufgaben der Landeshauptstadt Dresden auch angesichts tendenziell sinkender Ressourcen für die Verwaltungsarbeit zu sichern.	Bis zum Jahr 2010 werden 10 weitere Verwaltungsprodukte1 der Landeshauptstadt Dresden in der E-Government Entwicklungsstufe1 Transaktion1 und 20 weitere Produkte in der Entwicklungsstufe Kommunikation1 erbracht.
E-Government soll nachweisbar dazu beitragen, das Image der Stadtverwaltung als Dienstleiter zu verbessern.	Es wird ein laufende Verbesserung relevanter Einschätzungen in einer regelmäßigen Befragung ausgewählter Zielgruppen erreicht.

3.4 Handlungsfelder E-Government

3.4.1 Schwerpunkte für E-Government

a. Schwerpunkte für E-Government
• Abgeleitet aus den vorgenannten Punkten sind nun die inhaltlichen Schwerpunkte und Handlungsfelder für die Einführung von E-Government festzuschreiben.

Zu den groben inhaltlichen Schwerpunkten für E-Government gehören:

Information
Kommunikation

Transaktion
Integration

Je nachdem welche strategischen Ziele die Verwaltung verfolgt werden diese inhaltlichen Schwerpunkte im nun folgenden Punkt konkretisiert und mit Projektideen untersetzt.

3.4.2 Projekte/Maßnahmen

b. Projekte/Maßnahmen
• Die Schwerpunkte von E-Government sollten möglichst mit einer groben strategisch ausgerichteten Untersetzung mit geplanten Projekten / Maßnahmen ergänzt werden. (Dabei handelt es sich noch nicht um eine konkrete Projektplanung. Diese ist im entsprechenden Umsetzungs- oder Maßnahmeplan zu konkretisieren.) • Unabdingbar für den Erfolg von E-Government Vorhaben ist, dass diese konsequent an der Nachfrage entsprechender Zielgruppen orientiert werden.

Anlage. Muster Projektsteckbrief

Beispiele

Schwerpunkt Kommunikation: Die Kommune stellt entsprechend Ausgangsanalyse fest, dass für das Merkmal Kommunikation noch erheblicher Handlungsbedarf besteht. Auf Grund dieser Tatsache und des definierten strategischen Ziels Verbesserung der Kommunikationsinfrastruktur ist die Entwicklung eines Internetforums für Bürger und Unternehmen geplant.

Schwerpunkt Transaktion: Das Verfahren der Gewerbeanmeldung soll vereinfacht werden. Deshalb ist eine online Anwendung geplant über die der potenzielle Unternehmer seine Gewerbeanmeldung selbst vornehmen kann. Die elektronischen Daten werden an das zuständige Gewerbeamt versendet, die diese Daten medienbruchfrei weiter verarbeiten können.

3.4.3 Prioritäten der Schwerpunkte und Projekte

c. Prioritäten der Schwerpunkte und Projekte
• Ebenso wie die Ziele muss die Verwaltung die Einordnung der Schwerpunkte und/oder spezifischen Projekte nach örtlicher Wichtigkeit und Realisierbarkeit (z. B. Schlüsselprojekte, Schwerpunktvorhaben) vornehmen und entsprechende Prioritäten vergeben.

Resultat der Prioritätensetzung ist die Gewichtung einzelner E-Government Vorhaben und die Entscheidung über deren Weiterverfolgung. Die Prioritätensetzung der Vorhaben sollte unter den Gesichtspunkten „Einfache Umsetzung“, d.h.:

- einfache technische Realisierbarkeit, d.h. die technischen Voraussetzungen sind bereits gegeben
- schnelle Realisierbarkeit
- auf ähnliche Lösungen kann zurückgegriffen werden[2]

[2] Möglichkeit der kostenlosen Nutzung der Ergebnisse für sächsische Gebietskörperschaften, die im Rahmen des Förderprogramms „Kommunales E-Government“ des Freistaates Sachsen entstanden, zu finden unter: http://egovprojekte.sakd.de

- Fachwissen in der Organisation ist dafür vorhanden
- Risiko des Scheiterns des Projektes ist sehr gering

sowie „Kosten und Nutzensbetrachtung“, d.h.:

- geringe Projekt- und Entwicklungskosten
- die Nachfrage einer Dienstleistung ist sehr hoch
- es entsteht dadurch ein großer Nutzen für die angesprochene Zielgruppe und für die Organisation selbst
- trägt wesentlich zur strategischen Zielerreichung der Verwaltung bei

erfolgen.

Auf dieser Basis kann die Verwaltungsleitung entscheiden, welche E-Government Aktivitäten weiter verfolgt oder vorerst nicht näher betrachtet werden sollen.

3.4.4 Meilensteine

d. Meilensteine
• Die Definition und Festschreibung wichtiger Zwischenabschnitte (z. B. Realisierungsabschnitte, Pilotierung, Überprüfung Umsetzung, Berichterstattung an Stadt-/Gemeinderat) ist insbesondere für Schwerpunkte und Projekte grundsätzlich festzuhalten. Eine detaillierte Beschreibung / Festlegung erfolgt im konkreten Maßnahme- / Umsetzungsplan.

Die Meilensteinplanung beantwortet die Frage, wann welche wesentlichen Ergebnisse vorliegen müssen. Meilensteine sind Ereignisse mit besonderer Bedeutung für ein Projekt. Die Meilensteine beschreiben die zu erreichenden Zwischenziele und geben den Grad des Projektfortschritts an. Auch dienen richtig definierte Meilensteine dem Qualitätsmanagement und der Projektsteuerung. Im Rahmen der zu entwickelten E-Government Strategie geben die Meilensteine vorerst einen groben zeitlichen Überblick. Beispiele für Meilensteine sind:

- Start des Projektes
- Erstellen des Projektplans abgeschlossen
- Prozessanalyse ist beendet
- Bereitstellung der technischen Infrastruktur
- Programmierung der Anwendung beendet
- Pilotierung
- Inbetriebnahme
- Projektabschluss

Nutzbringend ist es, wenn nach Erreichen eines Zwischenzieles alle Projektbeteiligten und ggf. der Lenkungsausschuss darüber informiert werden. Bei einem positiven Ergebnis ist es natürlich eine enorme Motivation für alle Beteiligten. Bei Feststellung eines negativen Ergebnisses kann in der Projektgruppe in gemeinsamer Diskussion eine Fehleranalyse erfolgen sowie Maßnahmen zu deren Beseitigung entwickelt werden.

Die genaue zeitliche Beschreibung der zu erreichenden Meilensteine bzw. Teilergebnisse werden im Projektplan als Teil der operativen Steuerung festgehalten.

3.5 Organisation

3.5.1 Projektstruktur

a. Projektstruktur
• E-Government ist „Chefsache“ – ohne die Unterstützung der E-Government Aktivitäten durch die Verwaltungsspitze wird die Umsetzung der Strategie nicht gelingen! • Wichtig ist ebenfalls, die Einbeziehung des Stadt-/ Gemeinderates in allen Phasen sicherzustellen und vorzugeben. • Im Rahmen der Strategie ist die Herausarbeitung grundsätzlicher Projektstrukturen (Rollen, z. B. Lenkungsgruppe, Projektleitung, Projektgruppen) von entscheidender Bedeutung und bildet einen Schwerpunkt des Strategiedokumentes. • Durch die Verwaltung erfolgt dabei die Festlegung von grundsätzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten (z. B. grundsätzliche Verantwortungshierarchien, Besetzung der Gremien, Aufgaben der Fachbereiche).

a) Chefsache

Um alle Kräfte für E-Government zu mobilisieren und die Zustimmung möglichst vieler Akteure zu erhalten, ist die Unterstützung seitens der kommunalen Spitze erforderlich, d.h. E-Government muss zur “Chefsache” erklärt werden. Die Steuerung der Modernisierungsprozesse sollte die Chefetage selbst übernehmen oder zumindest dort angesiedelt sein. Die Stadt- bzw. Verwaltungsspitze unterstützt die Kommune bei der Herausforderung ‚E-Government’, indem sie den E-Government Aktivitäten aktiven Rückhalt gibt. Nicht zuletzt kann die kommunale Spitze auch eine Vorbild- und Vorreiterfunktion einnehmen, indem sie die Möglichkeiten der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien selbst gezielt und aktiv nutzt.

Hinweis: E-Government ist und bleibt während des ganzen Prozesszyklus Chefsache!

b) Politische Unterstützung

Kommunen sollten sich bei der Einführung von kommunalem E-Government ebenfalls der Unterstützung Seitens der Politik gewiss sein. Die Politik sollte frühzeitig in die Entscheidungsfindung einbezogen, vor allem hinsichtlich der Diskussion der Leitlinien und der übergreifenden Strategie sowie über die diversen Projektentwicklungen informiert werden. Ohne eine klare politische Rückendeckung ist das ganzheitliche Projekt E-Government kaum realisierbar und deshalb auch zum Scheitern verurteilt. Rat und Ausschüsse müssen E-Government in der Kommune rege vorantreiben und auch zu mehr Eigeninitiative auffordern. Hinweis: Mit politischer Rückendeckung sowie gemeinsamer Kommunikation auf staatlicher und kommunaler Ebene wird E-Government befördert!

c) Projektorganisation

Für den Erfolg eines Projektes ist von Anfang an eine Projektorganisation mit den entsprechenden Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu definieren. Der gesamte Modernisierungsprozess E-Government erfordert klare Zuständigkeiten und Strukturen der Projektorganisation. Das zu realisierende E-Government Projekt muss inhaltlich gut strukturiert sein. Es gilt, eine genaue Aufgabenstellung zu formulieren und Teilaufgaben in sinnvolle Arbeitspakete zu schnüren, dadurch kann der zeitliche Ablauf besser organisiert und kontrolliert werden.

Bei der Umsetzung des Projektes und der eventuellen Teilprojekte sollten für alle Beteiligten klare Verantwortungsstrukturen erarbeitet werden. Damit ist gewährleistet dass jeder Projektmitarbeiter seinen Verantwortungsbereich innerhalb des Projektes kennt. Darüber hinaus sind eindeutige Absprachen zur Berichterstattung, wer wem wann welche Informationen zukommen lässt, notwendig. Es hat sich bewährt die Projektorganisation in drei Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu gliedern:

- Projektleitung, zuständig für das gesamte operative Management
- Projektteam, übernimmt die eigentliche Projektarbeit
- Lenkungsausschuss als höchstes Entscheidungsgremium trifft endgültige Entscheidungen des Projektes betreffend

Die Organisation der Zusammenarbeit als elementarer Bestandteil der Projektorganisation und die Einbeziehung aller E-Government Akteure sind für den Erfolg des Projektes entscheidend. Die Arbeitsteilung aller Beteiligten muss klar und eindeutig geregelt sein. Daneben sind für die Gestaltung der Organisation folgende Faktoren von zentraler Bedeutung:

- Frühzeitige Festlegung der Zuständigkeiten
- Aufsetzen von regelmäßigen Veranstaltungen (Workshop, Jour Fix)
- Sicherstellung des regelmäßigen Informationsaustausches
- Definieren von Berichtswegen
- Einrichtung einer Qualitätsprüfung bei erreichten Meilensteinen
- Systematische Steuerung der Organisation über den gesamten Verlauf der Prozesskette

3.5.2 Grundsätzliche Anforderungen an das Personal

b. Grundsätzliche Anforderungen an das Personal
• Die Festschreibung von Maßnahmen zur frühzeitigen aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter in den E-Government-Prozess ermöglicht es, die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter für die erforderlichen Veränderungsprozesse zu befördern. • Wichtig ist, dass sich die Führungsspitze frühzeitig darüber im Klaren ist, wie sich die E-Government Prozesse auf den Personalbestand und evtl. Personalbedarf auswirkt. Grundsätzliche Überlegungen dazu sollten daher bereits in der E-Government-Strategie untersucht und beschrieben werden.

Es ist auf jeden Fall sicherzustellen, dass das aufgestellte Projektteam bezüglich der Anforderungen des Projekts qualifiziert ist. Die erforderlichen Fachkenntnisse und auch Erfahrungen liegen vor allem mit Schwerpunkt auf:

Erfahrungen im Projektmanagement:

- Projektplanung, –steuerung und –controlling,
- Risikomanagement,
- Qualitätsmanagement

Organisation:

- fundiertes Wissen über eigene Verwaltungsorganisation und das Dienstleistungsangebot,
- Prozessanalyse und -optimierung einschließlich Prozessmodellierung (UML, ER-Modell)

Informationstechnik:

- Client-Server-Architekturen (SOA, ITIL, 3-Tier-Architektur),
- Workflow-Systeme,
- Internet Dienste und Anwendungen (Internetanbindung, E-Mail, WWW, VoIP)

- Internet-Technologien (TCP/IP, HTML, CSS),
- bestehende behördeninterne IT-Landschaft (Intranet, WLAN),
- verfügbare E-Government Basiskomponenten und Lösungen,
- Wissen über aktuelle Standards (XÖV, SAGA)

Fundierte Kenntnisse im Bereich IT-Sicherheit und Datenschutz:

- IT-Grundschutz und Sicherheitsmanagement (Firewall),
- Internet-Sicherheit, Verschlüsselung und Signaturen (SSL,OSCI),
- Authentisierungsmechanismen (Active Directory),
- Datenschutzrechtliche Bestimmungen

Fehlen den ausgesuchten Projektmitarbeitern die geforderten Kenntnisse so sind entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen oder durch externen Sachverstand einzukaufen.

3.5.3 Kooperationen und Partnerschaften

c. Kooperationen und Partnerschaften
• Viele Verwaltungen sind allein nicht in der Lage, komplexe E-Government-Projekte umzusetzen und einzuführen. Sie sollten sich daher mit möglichen Kooperationen und Partnerschaften (z. B. andere Kommunen, Dienstleister, Unternehmen) abstimmen und diesbezügliche Maßnahmen festschreiben. • Dabei sollten sie vor allem eine klare Zielstellung zur Zusammenarbeit erarbeiten.

- **Zusammenarbeit mit Behörden**

Die Zusammenarbeit mit anderen Behörden sollte gesucht und geschlossen werden, besonders im regionalen Bereich, da hier enorme Nutzenwerte und Synergieeffekte zu erzielen sind. Des Weiteren hilft diese Zusammenarbeit die Entwicklung von Insellösungen im E-Government Bereich zu vermeiden. Dabei kann eine Zusammenarbeit in den verschiedensten Bereichen erfolgen z.B. gemeinschaftliche Entwicklung von E-Government Aktivitäten, gemeinsame Schaffung von E-Government Standards, Erfahrungsaustausch über bereits durchgeführte E-Government Projekte. Positiver Nebeneffekt dieser Kooperation ist, dass durch die Gemeinschaftslösungen und –vereinbarungen eine Aufteilung der notwendigen Investitionen in Geld, Zeit und Personal erfolgen kann.

- **Partnerschaft mit Unternehmen**

Bei der Einführung von kommunalen E-Government können Public Private Partnerchips (PPP) erheblich dazu beitragen, Know-how-Defizite auszugleichen und finanzielle Entlastungen zu schaffen. Mit PPP lässt sich das finanzielle Risiko auf verschiedene Schultern verteilen. Öffentlich-private Partnerschaften entwickeln sich immer größerer Beliebtheit und sollte deshalb als eine Kooperationsmöglichkeit in Betracht gezogen werden. Gerade für Teilprojekte oder bestimmte Aufgaben, die die Verwaltung selbst nicht erbringen kann, ist diese Variante eine Alternative.

- **Zusammenarbeit mit Verbänden und Initiativen**

Eine weitere Möglichkeit ist eine Kooperation mit Verbänden (Wirtschaftsförderung Sachsen) und Initiativen (GDI Initiative Sachsen). Mit deren Hilfe können Kommunen im Wettbewerb um gute Lösungen besser bestehen und sich als aktive Standorte profilieren. Ein hoher Stellenwert kommt der

Kooperation mit regionalen Initiativen zu. Wichtig sind auch Initiativen mit einheimischen Unternehmen zur Verbesserung der Wirtschaftsförderung oder des Stadtmarketings.

- **Zusammenarbeit mit Forschung und Wissenschaft**

Eine Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Forschung kann ebenfalls zum Gelingen des E-Government Projekts beitragen. Gemeint sind hier vor allem Universitäten und Hochschulen die sich nicht nur informationstechnisch oder verwaltungswissenschaftlich sondern auch betriebswirtschaftlich mit E-Government auseinander setzen. Thematisch können hier neben den technischen Belangen auch E-Government relevante Fragen, wie z.B. zum Demografischen Wandel untersucht werden.

3.6 Qualitätsmanagement / strategisches Controlling

3.6.1 Maßnahmen zur Qualitätssicherung

a. Maßnahmen zur Qualitätssicherung
Schwerpunkt bildet hierbei eine grundsätzliche Beschreibung vorgesehener Maßnahmen zur Qualitätssicherung (QS) im Entwicklungs- und Einführungsprozess von E-Government. Es sollen Festlegungen zur Einführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements für Gesamtstrategie und Projekte festgeschrieben werden. Von besonderer Wichtigkeit ist, dass regelmäßige Prüfungen und Controllingmaßnahmen festgeschrieben werden

Ziel eines erfolgreichen Qualitätsmanagement ist das Erreichen optimaler Projektergebnisse, d.h. durch definierte Qualitätsmerkmale soll rechtzeitig auf evt. auftretende Abweichungen gegenüber den strategischen Zielen reagiert werden. Die Projektorganisation definiert entsprechende Qualitätsmerkmale die nachprüfbar sind und zum Erfolg des Projektes beitragen. Qualitätsmerkmale hinsichtlich technischer Gesichtspunkte sind vor allem:

- Verfügbarkeit
- Installierbarkeit
- Wartbarkeit
- Performance
- Zuverlässigkeit
- Sicherheit

Damit sollen technische Probleme möglichst frühzeitig erkannt und besser noch, von vornherein vermieden werden.

Der Qualitätsplan – gehört zur operativen Steuerung – enthält Festlegungen zu regelmäßigen Prüfschritten sowie die Rollenverteilung innerhalb der Qualitätssicherung. Im Qualitätsplan werden demnach Prüfschritte festgelegt, um die verschiedenen E-Government Aktivitäten zu untersuchen. Zu den Prüfgegenständen gehören neben den technischen Anforderungen aber auch operative Schwerpunkte wie:

Einhaltung des gesteckten Zeitrahmens

Funktionsfähigkeit der Projektstruktur
Funktionieren der Verantwortlich- und Zuständigkeiten sowie der Kommunikation
Prozessoptimierung des E-Government
Einhaltung der Kosten im Rahmen des Finanzplanes

Die Prüfergebnisse der einzelnen Prüfschritte sind zu dokumentieren und allen relevanten E-Government Akteuren vorzuzeigen. Die aufgeführten Punkte und natürlich weitere, die im Rahmen der eigenen Strategie definiert wurden, tragen zum Gelingen des E-Government Projektes bei. Dabei bestimmt die Größe des E-Government Projektes die Komplexität des Qualitätsmanagements. Wie ein möglicher Qualitätsplan aussehen kann, wird in Anhang 3 dargestellt.

3.6.2 Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung

b. Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung
Wichtig ist, dass bereits grundsätzliche Verantwortlichkeiten festgelegt werden. Dabei ist auf eine Rollenteilung zu achten, d. h., dass QS nicht durch dieselben Mitarbeiter erfolgt, welche bereits an der Entwicklung beteiligt waren. Ebenso sind bereits Grundsätze für ein Berichtswesen und –struktur zu organisieren und festzuschreiben.

Die Qualitätssicherung sollte nicht durch Mitarbeiter erfolgen die direkt an der Entwicklung des Projektes beteiligt sind. Qualitätsbeauftragte die nicht unmittelbar am Projekt beteiligt sind eignen sich durch ihre objektive Sicht besser zur Qualitätssicherung.

Es gibt zwei Möglichkeiten zur Benennung der Verantwortlichkeiten zur Qualitätssicherung:

1. Die Verwaltung beschäftigt bereits einen Mitarbeiter der als Qualitätsbeauftragter in der Organisation fungiert
2. Beauftragung eines externen Sachverständiger

3.6.3 Evaluation und Fortschreibung

c. Evaluation
Wichtig für eine Aktualität und Effizienz eines Strategiedokumentes ist es, dass periodisch Überprüfungen und Evaluationen der Wirksamkeit festgelegter Projektstrukturen, Zieldefinitionen usw. erfolgen. Der Zeitpunkt bzw. Turnus derartiger Evaluationen sowie deren Umfang sollte bereits verbindlich vorgegeben werden. Über die Ergebnisse der Evaluation hat durch die festgelegten Verantwortlichen eine regelmäßige Berichterstattung zu erfolgen (an Verwaltungsspitze, Rat).
d. Fortschreibung
Durch die Festlegung zu Verantwortlichkeiten und Zeitrahmen für die Fortschreibung der Strategie kann gewährleistet werden, dass Fehlentwicklungen vermieden und die Strategie zeitnah den neusten Erkenntnissen angepasst werden kann.

Unverzichtbare Bestandteile zur Sicherstellung von Effizienz und Beständigkeit der geplanten E-Government Aktivitäten sowie des Strategiedokuments sind die Kriterien Evaluierung und Erfolgskontrolle. Durch die Erfolgskontrolle werden die im Rahmen der E-Government Strategie definierten strategischen Ziele, an Hand von Indikatoren, geprüft. Die Zielerreichung muss kontinuierlich und in regelmäßigen Abständen kontrolliert werden. Hintergrund ist, dass auch Ziele sich veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen und deshalb eine regelmäßige Überprüfung auf deren aktuelle Gültigkeit erfolgen sollte. Wesentliche Schritte der Erfolgskontrolle sind in der E-Government Strategie festzuhalten!

Die Evaluierung dient der Projektsteuerung, d.h. es werden alle Projektarbeiten über den gesamten Projektzyklus von der Konzipierung bis zur Projektabnahme verfolgt. Die Evaluierung ist ein Kontrollmittel, welches ständig den Soll- und Ist-Zustand abgleicht und somit stetig die Wirksamkeit von E-Government misst. Bei diesem Soll-Ist-Abgleich geht es im Wesentlichen um die Zielerreichung, Termineinhaltung, Ressourcen- und Qualitätssicherung sowie tatsächlich erreichte Ergebnisse. Die Evaluation ist auf den gesamten E-Government Prozess, nicht nur auf Projekte und Teilprojekte sondern auch auf Projektorganisation, Projektstruktur etc., anzuwenden. Über die Ergebnisse der Evaluation sind regelmäßig alle E-Government Akteure zu unterrichten.

3.7 Finanzierung

3.7.1 Rahmenfinanzplan

a. Rahmenfinanzplan
• Die Einführung von E-Government Anwendungen in der Verwaltung ist mit finanziellen und organisatorischen Aufwendungen verbunden. Erfolgsrelevant ist daher, dass eine Strategie bereits mit einer klaren Bereitschaft zur Finanzierung untersetzt wird. • Entsprechende Maßnahmen zur Finanzierung, Planung der Bereitstellung von Finanzmitteln (Rahmenfinanzplan) über die Laufzeit der Strategie sollten daher bereits im Strategiedokument verankert werden.

Ein geplantes E-Government Projekt kann ohne langfristige Sicherstellung der Finanzierung nicht realisierbar sein. Die beste Methode zur Finanzierung von E-Government Projekten ist natürlich die Einrichtung einer eigenen Haushaltsstelle „E-Government“, über die dann konkret Projekte finanziert werden können.

Da aber angesichts der knappen Kassen in den öffentlichen Verwaltungen die Bereitstellung von finanziellen Mitteln sehr schwierig ist, müssen Anstrengungen unternommen werden um zusätzliche Finanzmittel zu erhalten. Möglichkeiten von Finanzierungsarten wurden bereits im Abschnitt 3.5.3c Kooperationen und Partnerschaften erläutert.

Zur Aufstellung eines Rahmenfinanzplans gehören mindestens folgende Kosten:

Personalkosten
Notwendige Kosten der Mitarbeiterqualifikationen
Entwicklungskosten (Programmierung, Schnittstellen)
Anwendungskosten

Notwendige Hard- und Software
Technische Geräte
Entwicklung von Konzepten, Dokumentationen usw.

Die aufgeführten Kosten beruhen auf Schätzungen und/oder bereits vorhandenen Projekterfahrungen. Eine detaillierte Aufstellung der Kosten erfolgt in einem so genannten Kosten- und Finanzplan, im Rahmen des Projektmanagement der Bestandteil der operativen Steuerung ist.

3.7.2 Finanzierungsmodelle

b. Finanzierungsmodelle
• Darüber hinaus können auch Überlegungen und Beschreibungen möglicher alternativer Finanzierungsmodelle (z. B. Public Private Partnership, Kooperationen und gemeinsame Projekte, Förderung) bereits in die Strategiedokumente einfließen

Neben der Bereitstellung von Finanzmitteln durch eventuelle Kooperationen (siehe Abschnitt 3.5.3 c) wäre eine weitere Möglichkeit die Finanzierung durch Förderprogramme. Entsprechende Förderprogramme werden vom Land, vom Bund und von der Europäischen Union bereitgestellt, die aber meistens an bestimmte Bedingungen geknüpft sind. Für den Freistaat Sachsen gibt es die Förderfibel, zu finden unter http://www.förderfibel.de, die eine Suche nach geeigneten Förderprogrammen erleichtert.

Die Europäische Union stellt durch seine Strukturfondsförderung das Förderprogramm Europäische Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) bereit. Durch EFRE werden Finanzmittel zur Förderung von E-Government Projekten, bis einschließlich Ende 2013, bereitgestellt. Die Umsetzung des Förderprogramms erfolgt auf der Grundlage der Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums des Innern (SMI) zur Förderung von Projekten des kommunalen E-Governments vom 08. Oktober 2007. Zuwendungsempfänger sind entsprechend dieser Förderrichtlinie alle Gemeinden, Landkreise, Verwaltungsverbände sowie Zweckverbände des Freistaates Sachsen. Die Höchstförderquote beträgt 75 v.H. der zuwendungsfähigen Ausgaben. Der Eigenanteil in Höhe von 25 v.H. muss durch Finanzmittel des Zuwendungsempfängers selbst erbracht werden. Bewilligungsbehörde dieses Förderprogramms ist die Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung.

3.8 Marketing

3.8.1 Marketingmaßnahmen

a. Marketingmaßnahmen
• Wesentlich für die Akzeptanz und Nutzung bereitgestellter E-Government Dienste ist deren Bekanntheit und Transparenz. Maßnahmen der Publizierung der Ergebnisse sollten bereits frühzeitig thematisiert und verbindlich vorgegeben werden. • Ebenso sollte sich die Verwaltung bereits zu Maßnahmen und Anreize zur Kundengewinnung für diese Anwendungen positionieren.

Auch wenn der Begriff Marketing eher im Bereich der Wirtschaft zu finden ist, besteht auch in der Verwaltung die Notwendigkeit der Erstellung geeigneter Marketingstrategien. Die notwendigen Mit-

tel und Ressourcen sind von Anfang an mit einzuplanen. Nachhaltiger Erfolg wird durch eine durchgängige Marketingstrategie erzeugt. Mögliche Marketingmaßnahmen können sein:

- gezielte Pressearbeit, z.B. SSG Mitteilungen, einschlägige Fachzeitschriften, Rundschreiben, Verbandszeitschriften
- Verwendung von Werbematerialien, z.B. Informationsbroschüren oder Informations-CD´s
- über eigenen Internetauftritt kontinuierlich auf E-Government Aktivitäten und Angebote hinweisen
- Neuigkeiten und Verbesserungen per Newsletter
- Durchführung von Informationsveranstaltungen
- Durchführung von Schulungen in der Verwaltung selbst oder über Institutionen
- Präsentation auf Fachmessen, z.B. KomKom
- Einrichtung einer Kontakt- und Servicestelle in der Verwaltung als zentraler Ansprechpartner für E-Government

Die Öffentlichkeitsarbeit ist auch nach der Einführung der entsprechenden E-Government Dienste fester Bestandteil der Verwaltungstätigkeit. Die öffentlichen Verwaltungen müssen lernen, für ihre E-Government Angebote zu werben. Was nützt die innovativste Anwendung wenn sie keiner kennt? Für die Erhöhung der Bekanntheit sowie der Akzeptanz der Anwendungen sind eine **kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** sowie geeignete Marketingstrategien **erforderlich**.

Darüber hinaus darf die interne Öffentlichkeitsarbeit nicht vergessen werden. Alle Mitarbeiter, Führungskräfte, Rat und Verwaltungsspitze sowie Politik müssen über die aktuellen E-Government Aktivitäten unterrichtet werden. Sie werden aktiv in den Kommunikationsprozess eingebunden, wobei verschiedene Kommunikationswege möglich sind. Beispielhaft seien hier die Gründung von Arbeitskreisen, die Einrichtig eines Mitarbeiterportals, Informationsveranstaltungen und gemeinsame Diskussionsrunden genannt. Ziel der internen Kommunikation ist es, alle unmittel- und mittelbar Mitwirkenden zu erreichen, um damit die Motivation für E-Government zu erhöhen und eine breite Akzeptanz innerhalb zu fördern. Ein wesentlicher Punkt bei der Mitarbeiterkommunikation ist, dass nicht nur Mitarbeiter des informationstechnischen Bereichs in die Kommunikation eingebunden werden, sondern auch und gerade die zuständigen Fachämter. Aus den bis jetzt gemachten Erfahrungen zeigt sich, dass Projekte die in Kommunikation mit den Fachämtern erfolgten deutlich mehr Akzeptanz erfuhren, als die Projekte ohne diese gemeinsame Kommunikation.

4 Maßnahme- / Umsetzungsplan

4.1 Projektplanung

Nach Erstellung der E-Government Strategie als wesentlicher Bestandteil der Planung von E-Government können nun konkrete Projekte bzw. Maßnahmen identifiziert und beschrieben werden. Diese untersetzen und konkretisieren die in der E-Government-Strategie festgeschriebenen Handlungsschwerpunkte.

Maßnahme- und Umsetzungsplan stellen die Untersetzung der Strategie mit konkreten Projekten, -zielen und entsprechender Projektplanung und –organisation dar. Sie beantworten operative Fragen wie:

- **Was** muss getan werden? (Projektdefinition)
- **Wie** muss es getan werden? (Projektbeschreibung)
- **Wann** soll es getan werden? (Projektplanung)

4.1.1 Maßnahmeplan

Mit dem Maßnahmeplan werden die im Strategiepapier herausgearbeiteten und festgeschriebenen E-Government-Schwerpunkte und potenziellen Projekte konkretisiert und inhaltlich näher beschrieben.

Er beschreibt die Projekte inhaltlich, stellt ihren Status bzw. Realisierungsstand dar und erläutert deren Einordnung in die gesamte technologische und inhaltliche Infrastruktur der Verwaltung entsprechend ihrer E-Government-Strategie.

Der Maßnahmeplan beschreibt damit einen kurzfristigen Planungszeitraum (ca. 2 Jahre) im Geltungsbereich der E-Government-Strategie. Er muss demzufolge mit der E-Government-Strategie evaluiert und fortgeschrieben werden.

4.1.2 Umsetzungsplan

Die Umsetzungsplanung stellt die in der Maßnahmeplanung beschriebenen Projekte in ihren zeitlichen und finanziellen Aspekten dar. Er wird in der Regel Bestandteil der Maßnahmeplanung sein.

Die in der Maßnahmeplanung beschriebenen Projekte müssen hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, Realisierbarkeit und der finanziellen Untersetzung dargestellt, mit Prioritäten versehen und in einer zeitlichen Planung festgeschrieben werden.

4.2 Projektmanagement / -steuerung

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines konkreten Projektes bedarf es eines guten Projektmanagements. Die in der nachfolgenden Tabelle aufgezählten Phasen zeigen den grundsätzlichen Rahmen für das Projektmanagement.

Projektphase	Meilenstein
Projektvorbereitung	• Projektorganisation entworfen und aufgebaut • Projektplan aufgestellt
Prozessanalyse	• Aufnahme Ist-Prozess sowie dessen Beschreibung und Auswertung • Modellierung des Soll-Prozesses
Konzeption	• Erstellung der notwendigen Konzepte (Grobkonzept, Feinkonzept, IT-Konzept etc.)
Realisierung und Test	• Entwicklung und Programmierung • Implementierung • Test und Überprüfung • Dokumentation • Abnahme
Inbetriebnahme	• Pilotierung abgeschlossen • Einführung und Schulung

Der Umfang des Projektmanagements ist von Größe und Komplexität des zu entwickelten E-Government Projektes abhängig.

Im Folgenden werden die einzelnen Projektphasen vorgestellt. Auch wenn bei einer Projektphase nicht explizit darauf hingewiesen wird gilt die Faustregel: Nach Beendigung einer Projektphase erfolgt die Dokumentation und Überprüfung der geleisteten Projektarbeit!

4.2.1 Projektvorbereitung

Der Erste Schritt bei der Realisierung für ein E-Government Projekt ist die Phase „Vorbereitung“. Ziel hierbei ist die genaue Definierung der Aufgabenstellung und die Planung der benötigten Ressourcen. Die Vorbereitungsphase bildet den Ausgangspunkt für alle weiteren Phasen und legt den Projektrahmen in einem Projektplan eindeutig, realistisch und nachvollziehbar fest. Der Projektplan gibt Ausschluss darüber, in welchem Zeitraum und mit welchen Mitteln das Projekt umgesetzt werden kann. Des Weiteren werden hier die Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten formuliert sowie Details zur Berichterstattung beschrieben. Der Projektplan wird mit allen Beteiligten des Projektes sowie mit dem Projektleiter erstellt und sollte bei Vorhandensein eines Lenkungsausschusses durch diesen genehmigt werden. Zu einem Projektplan gehören mindestens die folgenden Schwerpunkte:

Aufgabenverteilung	• genaue Beschreibung der Aufgabenstellung (evt. einzelne Arbeitspakete)
Zuständigkeiten	• genaue Definierung der Zuständigkeiten (Projektleiter, Projektteam, extern) • Festlegung der Verantwortlichkeiten
Zeit	• Ablauf- und Terminplanung • Meilensteinplanung
Einsatzmittel	• Personalplanung (Zuordnung der Aktivitäten/Aufgaben auf die Mitarbeiter gem. Qualifikation, Verfügbarkeit etc.) • Infrastruktur (z.B. entsprechende Arbeitsumgebung vorhanden) • IT-Infrastruktur (Hard- und Softwaretechnik)
Kosten	• Finanzplan/Haushaltsmittelplanung • Wirtschaftlichkeitsüberprüfung
Risikobetrachtung	• Risikoabschätzung • Beschreibung von Gegenmaßnahmen
Berichtswesen	• Festlegung der Art und Form der Berichterstattung (wöchentlich, monatlich, schriftlich…) • Festlegung wer wem Bericht erstattet • Festlegung in welchem Umfang die Berichterstattung erfolgt

Darüber hinaus wird über den gesamten Projektverlauf das Projekt durch den Projektleiter stetig fortgeschrieben und somit aktuell gehalten, da es der Planung, Steuerung und Kontrolle des gesamten Projektes dient.

4.2.2 Prozessanalyse

Nachdem als Ergebnis die eigene E-Government Strategie vorliegt sowie der Projektplan mit Aufgabendefinition und Ressourcenmanagement erstellt wurde erfolgt nun, als konsequente Fortsetzung für E-Government, die Geschäftsprozessanalyse. Zielsetzung dabei ist, die in der Strategie definierten Maßnahmen und Schwerpunkte hinsichtlich der Planung und Umsetzung detaillierter zu beschreiben. Es gilt die dafür notwendigen Prozesse zu erkennen, zu analysieren sowie zu optimieren und wenn möglich miteinander zu verknüpfen.

Für die Prozessanalyse können softwaregestützte Modellierungswerkzeuge (z.B. MS VISIO, ADONIS, Poseidon for UML) u. U sehr hilfreich sein. Empfehlenswert sind diese Hilfsmittel besonders für umfangreiche Projekte mit einem gewissen Grad an Komplexität. Aber auch für kleine Projekte eignen sich diese Modellierungswerkzeuge, da mit ihnen die Prozesse grafisch dargestellt werden können. Die Visualisierung verbessert enorm das Verständnis für den zu betrachtenden Prozess, da auch hier die Devise gilt: Ein Bild sagt mehr als Worte.

Eine der meist gestellten Anforderungen an die öffentliche Verwaltung von Bürgern und Unternehmen ist die Beschleunigung und Vereinfachung der Verwaltungsverfahren. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, muss der eigentliche Prozess untersucht werden. Hier setzt die Prozessanalyse an. Bei der Prozessanalyse werden die erforderlichen Geschäftsprozesse untersucht und ggf. in Teilprozesse zerlegt, um Schwachstellen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Die Prozessanalyse und die damit verbundene -optimierung erfolgen in mehreren Schritten. Zunächst muss der Prozess gesichtet und beschrieben werden. Hierbei wird untersucht, welche Personen in welchen Dienststellen mit welchen Teilaufgaben über welchen Zeitraum mit welchen Ergebnissen befasst sind sowie die verwendeten Systeme der Hard- und Software aufgezeigt. Danach erfolgt die Analyse des Prozesses auf seine Effizienz: Wo können Abläufe vereinfacht, wo können die Wege verkürzt werden? Im Anschluss erfolgt die Beschreibung und Darstellung des Soll-Prozesses unter Berücksichtigung der strategischen Ziele. Dabei erfolgt im Besten Fall eine Prozessoptimierung. Ganz allgemein gesagt gibt es diese drei Phasen:

Phase1- Erkennen:	Prozess erkennen
Ist-Prozess beschreiben	
Ist-Prozess darstellen	
Phase 2 - Analysieren:	Ablauf analysieren
	Ablauf bewerten
Phase 3 – Optimieren:	Soll-Prozess beschreiben
	Soll-Prozess darstellen
	Soll-Prozess einführen

Die Dokumentation eines Ist-Prozesses bildet die Grundlage um entsprechende Vorgänge zu identifizieren und zu optimieren. Auf dieser Grundlage können anschließend Vorschläge zur effizienteren Gestaltung von Arbeitsabläufen erarbeitet werden. Der Soll-Prozess definiert Anforderungen nach Optimierungsmöglichkeiten hinsichtlich der IT, der Aufbau- und Ablauforganisation, des Zeitrahmens sowie strategische und organisatorische Randbedingungen. Wesentlich dabei ist, das die Prozessanalyse mit allen an diesem Prozess Beteiligten erfolgt sowie gemeinsam analysiert und beschrieben wird, da nur so eine Prozessoptimierung erreicht wird.

Eine Umstrukturierung von Prozessen ist auch immer dann sinnvoll wenn Prozessabläufe neu gestaltet werden sollen. Dabei können eventuell gleichartige Prozessschritte, deren Bearbeitung bisher separat erfolgte, zusammengeführt werden. Durch die Rekonstruktion der durchgeführten Tätigkeiten verschiedener Stellen können die Stärken und Schwächen des Prozesses im Hinblick auf das übergreifende Ziel analysiert werden.

4.2.3 Konzeption

Die Konzeptionsphase beschreibt und bewertet Lösungsansätze für die in der E-Government Strategie und in der Prozessanalyse getätigten Aussagen. Hierbei wird zwischen Grobkonzept und Feinkonzept unterschieden. Bei der Grobkonzeption erfolgt eine einfache aber anschauliche Beschreibung möglicher Lösungsansätze. Im Vordergrund stehen hier besonders die Beschreibung der Anwenderanforderungen und der Systemarchitektur sowie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Durch die heutige doch sehr komplexe IT-Struktur können durchaus mehrere Lösungsansätze zur Realisierung der Anforderungen existieren. Welche Lösung aber zum Einsatz kommt entscheidet letztendlich der Projektleiter im Zusammenhang mit der Wirtschaftlichkeit. Eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung kann mit Hilfe des Dokumentes des Bundesministeriums des Innern „WiBe 4.0“ durchgeführt werden.

Die aus dem Grobkonzept gewonnenen Erkenntnisse können nun in einem Feinkonzept detaillierter beschrieben werden, d.h. es erfolgt eine ausführliche Beschreibung aller Funktionen und Schnittstellen einschließlich der analysierten Prozesse. In der Feinkonzeption werden alle für die spätere Realisierung des E-Government Projekts bedeutsamen Teilaspekte näher untersucht und dokumentiert. Das Feinkonzept wird deshalb auch als fachliches Feinkonzept bezeichnet.

Bei der Feinkonzeption sowie auch bei der Grobkonzeption sollte der Entwicklungsaufwand im angemessenen Verhältnis zur Bedeutung der zu entwickelnden Anwendung stehen.

4.2.4 Realisierung und Test

Die vierte Phase ist die Realisierungsphase, d.h. hier wird das Projekt auf der Grundlage des vorher angelegten fachlichen Feinkonzepts entwickelt. In dieser Phase spielt eine vollständige Dokumentation eine wesentliche Rolle. Sie ist sowohl Voraussetzung für den korrekten Betrieb der E-Government Anwendung als auch Basis für die Schulung der Anwender. Die Erstellung der Dokumentation beschränkt sich nicht nur auf die Hard- und Software, sondern gibt auch eine umfassende Darstellung der technischen und organisatorischen Gesamtstruktur wieder und dient gleichwohl als Arbeits- und Bedienungsanleitung für die Mitarbeiter. Zu den grundlegendsten Dokumentationen zählen:

- Programmdokumentation
- Protokollierte Dokumentation der Testergebnisse
- Benutzerhandbuch für Administratoren sowie Systembetreuer
- Benutzerhandbuch für Anwender

Ein weiterer wichtiger Schritt in dieser Stufe ist natürlich das Testen der entwickelten E-Government Anwendung. Hierbei findet eine Überprüfung auf Übereinstimmung mit den im fachlichen Feinkonzept beschriebenen Komponenten statt. Auch schützt das vorherige Testen der Anwendung vor Schwierigkeiten im Echtbetrieb, da hier sämtliche Anwendungsszenarien durchgespielt werden können. Dadurch kann beim Übergang in den Echtbetrieb bei evt. Problemen besser reagiert werden. Das Durchlaufen von Tests sollte unter realistischen Bedingungen erfolgen, am Besten auf einer Umgebung die den aktuellen Arbeitsbedingungen nach empfunden wurde. Abschließend wird nach den erfolgreichen Tests ein Projektabschlussbericht erstellt der im Grunde genommen eine komplette Zusammenfassung des eigentlichen Projektverlaufs ist. Folgende Punkte gehören dazu:

- Aufgabenbeschreibung
- Zielsetzung
- Erzielte Ergebnisse

- erreichter Ist-Stand mit Gegenüberstellung des geplanten Zustands (Zeit, Kosten, Aufwand)

Der Projektabschlussbericht ist eine Zusammenfassung aller, während des gesamten Projektzeitraums, angelegten Dokumente. Auf der Grundlage des Abschlussberichts überprüft der Projektleiter und ggf. der Lenkungsausschuss das Projekt hinsichtlich Zielerreichung, Richtigkeit der Ergebnisse sowie Anwendbarkeit und nimmt bei Erfüllung der Kriterien das Projekt ab. Sind Kriterien nicht erfüllt können in dieser Phase notwendige Nachbesserungen gefordert und weitere Vorgehensschritte festlegt werden.

4.2.5 Inbetriebnahme

In der Einführungsphase soll den Anwendern das entwickelte System bekannt gemacht und zur Verfügung gestellt werden. Vor der Einführung der E-Government Anwendung sollte überprüft werden, ob eine Pilotierung sinnvoll erscheint. Eine Pilotierung ist ein Probebetrieb mit Echtdaten auf einem realen System der nicht von allen, sondern nur von einem ausgesuchten Nutzerkreis durchgeführt wird. Sie dient, genau wie die Testphase, zur Aufdeckung von Fehlern und Schwierigkeiten, um eine erfolgreiche Einführung der neuen Anwendung zu gewährleisten. Vor allem für Anwendungen mit einem hohen Aufwand bei der Einführung und einer großen Anzahl von Anwendern ist eine Pilotierung durchaus zweckmäßig.

Ein nicht unbeutender Punkt in dieser letzten Phase ist die Sicherstellung, dass die Anwender das System auch nutzen können. Hier kommen die verschiedenen, bereits in der Realisierungs- und Testphase angelegten, Dokumentationen zum Einsatz insbesondere die Benutzerhandbücher. Auch ist es durchaus möglich gerade bei komplexen Anwendungen Schulungen sowie Informationsmaterial für die Anwender bereitzustellen. Ziel hierbei ist es, die Anwender für die neue E-Government Anwendung zur Nutzung zu sensibilisieren, um eine erfolgreiche Aufnahme in den Wirkbetrieb zu erreichen.

5 Zusammenfassung

Die Einführung bzw. Weiterentwicklung von E-Government stellt sächsische Kommunalverwaltungen auch in Zukunft vor enormen Herausforderungen. Dabei wird E-Government zu nehmend als Rückrad der Verwaltungsmodernisierung verstanden. Fakt jedoch ist, es gibt kein allgemeingültiges Rezept für erfolgreiches kommunales E-Government. Der Erfolg von E-Government ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig. Deshalb kann die hier vorliegende Handreichung keine voll umfängliche Darstellung des gesamten E-Government Prozesses geben, sondern lediglich auf wichtige Punkte hinweisen und entsprechende Anregungen geben. Zusammenfassend kann gesagt werden:

a. Das Vorhandensein eines Leitbildes mit langfristigen und eindeutig definierten Zielen besitzt Orientierungsfunktion für die Verwaltung und für die Öffentlichkeit!
b. Eine E-Government Strategie zeigt den mittelfristigen Handlungsrahmen einer Organisation auf und beantwortet die Frage: Was soll erreicht werden? Dabei beruhen die angestrebten E-Government Lösungen auf einer zuvor durchgeführten Diagnose (Ausgangsanalyse).

Erst dadurch werden die aktuellen Erfordernisse zur Verwaltungsmodernisierung erkennbar.

c. Die im Rahmen der E-Government Strategie definierten Ziele sind mit entsprechenden Indikatoren zu gestalten, um die Zielerreichung messen zu können.
d. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für E-Government gilt: E-Government ist und bleibt auch zukünftig „Chefsache“!
e. Die Entwicklung von E-Government ist konsequent auf den Mehrwert für Bürger und Unternehmen ausgerichtet. Vordergründig ist deshalb immer die Schaffung von attraktiven Anwendungen für diese Zielgruppen!
f. Die Verwaltung kennt genau die Zielgruppen, welche sie mit ihren Verwaltungsdienstleistungen anspricht. Das Einbeziehen der Bürger und der Wirtschaft in die elektronische Abwicklung von Verwaltungsleistungen ist ebenfalls ein wichtiger Erfolgsfaktor von E-Government.
g. Die Realisierung eines Projektes sollte hinsichtlich seiner gesetzten Priorität erfolgen. Das heißt: Zuerst die technisch einfachen und geringen Kosten verursachenden Projekte umsetzen!
h. Die Meilensteinplanung gibt in der E-Government Strategie einen groben Überblick über den Zeitrahmen eines Projektes wieder. Die genaue Definierung der Meilensteine für die einzelnen Arbeitsschritte erfolgt später im anzufertigenden Projektplan.
i. Evaluierung und Erfolgskontrolle sind wichtige Werkzeuge um die Effektivität und Wirtschaftlichkeit des E-Government Projektes aber auch des Strategiedokumentes zu prüfen.
j. Der Einsatz von Standards bei der Entwicklung von E-Government hat oberste Priorität, um deren Nutzung und Weiterentwicklung stetig auszubauen.
k. Die Gestaltung und der Einsatz der Projektorganisation ist von entscheidender Bedeutung für das zu realisierende E-Government Projekt. Die Projektorganisation sichert die Koordinierung aller Verantwortlichkeiten und trägt somit maßgeblich zum Erfolg bei.
l. Unverzichtbar für erfolgreiches E-Government ist die systematische Kommunikation mit allen E-Government Akteuren untereinander sowohl nach innen und nach außen!
m. Intensive Öffentlichkeitsarbeit ist während der Planung und Entwicklung von E-Government, aber auch darüber hinaus fester Bestandteil der E-Government Aktivitäten einer Organisation!
n. Kooperationen mit anderen Organisationen und Institutionen sollten aktiv gesucht und erschlossen werden!
o. Fort- bzw. Weiterbildungsangebote im E-Government Bereich sind zukünftig in der Organisation stärker zu thematisieren und die Motivation der Mitarbeiter ist zu stärken!

Fazit: Information, Kommunikation, strategische sowie operative Planung, Organisation und Kontrolle sind Kernfunktionen von E-Government!

6 Empfehlungen für E-Government Projekte

Im Rahmen des Förderprogramms „Kommunales E-Government“ des Freistaates Sachsen konnten bereits über 40 Projekte, in dem Zeitraum 2004 – 2006, gefördert werden. Bewilligungsbehörde war die Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung und ist es ebenfalls für das neue EU gestützte EFRE-Förderprogramm „E-Government“. Folgende Schwerpunkte sieht die SAKD momentan in dem E-Government Bereich:

a. GIS-Anwendungen in der Verwaltung

Hier sieht die SAKD enormes Potenzial bei der Doppikeinführung beispielsweise zur Vermögenserfassung und -bewertung sowie in den Bereichen Bauen und Verkehr z.B. Planungsverfahren, Baugenehmigungsverfahren, Sondernutzung, Verkehrswege usw. Aber ebenso im Umwelt- bzw. Naturschutz sowie bei der Ver- und Entsorgung.

b. EU-Dienstleistungsrichtlinie

Die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie in Deutschland soll bis zum 28.12.2009 erfolgen. Die EU-Dienstleistungsrichtlinie hat vor allem den Abbau von rechtlichen und bürokratischen Hürden, die Verbesserung der Unterstützung für Dienstleister und Dienstleistungsempfänger sowie die Vertiefung der europäischen Zusammenarbeit zum Ziel. Im Besonderem berührt die Umsetzung der EU- Dienstleistungsrichtlinie den E-Government Bereich in den Punkten:

- Einheitlicher Ansprechpartner (Erreichbarkeit, Fachliche Kompetenz zu Verwaltungsleistungen – umfassendes Informationssystem)
- Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen und medienbruchfreie Antragsbearbeitung
- Verfahrensintegration
- Behördenübergreifende Zusammenarbeit

c. Einheitliche Behördenrufnummer D115

Im Vordergrund steht bei der Einführung der einheitlichen Behördenrufnummer eine ebenenübergreifende Zusammenarbeit, um mit diesem direkten Zugang mehr Bürgernähe zu schaffen. Hierbei liegen, ebenso wie bei der EU-Dienstleistungsrichtlinie die Hauptinhalte in der Verfahrensintegration, der einfachen Erreichbarkeit und fachliche Kompetenz zu Verwaltungsdienstleistungen sowie eine Verwaltungsebenen übergreifende Zusammenarbeit.

d. Auswirkungen der Funktionalreform

Am 1. August 2008 ist eine umfassende Verwaltungsreform, bestehend aus einer Funktionalreform und einer Kreisgebietsneugliederung, im Freistaat Sachsen in Kraft getreten. Die Verwaltungsreform führte zu weit reichenden Veränderungen hinsichtlich der Aufgabenverteilung. Aus den vormals 22 Landkreisen wurden 10 und die 7 Kreisfreien Städte wurden auf drei reduziert. Dieser Umstand veranlasst ein Umdenken hinsichtlich Serviceorientierung und Bürgerfreundlichkeit. Durch die entstandenen langen Wege gerade im ländlichen Raum besitzt der Ausbau von Bürgerämtern und die Integration von Außenstellen bzw. die mobile Verwaltung eine hohe Priorität. Der Zugang zur Verwaltung muss vereinfacht werden frei nach dem Motto: „Nicht die Bürger sollen laufen, sondern die Daten“.

e. Interkommunale (und Verwaltungsebenen übergreifende) Zusammenarbeit

Die Behördenübergreifende Zusammenarbeit ist von erheblicher Bedeutung im E-Government. Ziel hierbei ist die medienbruchfreie Verarbeitung von Daten über Zuständigkeitsgrenzen hinweg. Dies kann nur durch eine gemeinsame Gestaltung der Prozesse der einzelnen Verwaltungsdienstleistungen erfolgen. Notwendig dafür ist natürlich eine fortwährende Kommunikation miteinander. Vorstellbare Schwerpunkte hierfür sind Verwaltungsübergreifende Auskunftssysteme und eine zentrale Daten- und Dienstebereitstellung sowie deren Nutzung.

7 Anhang

7.1 Rahmenkonzept zur Entwicklung von kommunalen E-Government-Strategien

Einführung

Die Einführung von E-Government stellt für jede Verwaltung eine komplexe Aufgabe dar und erfordert intensive und langfristige Planung und Vorbereitung. Dabei ist E-Government als langfristiger, kontinuierlicher Prozess zu betrachten, konkret zu untersetzen und zu steuern.

Eine fundierte Planung dieses Prozesses erfordert einige wesentliche Arbeitsschritte:

- Entwicklung eines Leitbildes für die Verwaltung,
- Ableitung einer E-Government-Strategie,
- Aufstellen eines Maßnahmen- und Umsetzungsplans für E-Government-Projekte.

Die jeweils entstehenden Planungsunterlagen unterscheiden sich hinsichtlich des Planungszeitraumes und des Konkretisierungsgrades. Dabei wird, von oben nach unten gesehen, jeweils der Planungszeitraum verkürzt und der Inhalt konkretisiert.

Planung und Umsetzung von E-Government-Prozessen erschließen in Verwaltungen Potenziale, um Verwaltungsprozesse zu reorganisieren und zu vereinfachen. Nicht jede sächsische Kommunalverwaltung ist aber - auch aufgrund begrenzter personeller und fachlicher Kapazitäten - in der Lage, sich mit den Voraussetzungen für und inhaltlichen Anforderungen an derartige Planunterlagen tiefgründig zu beschäftigen.

Die SAKD beabsichtigt, sächsische Kommunalverwaltungen in diesen Fragen inhaltlich und fachlich zu unterstützen und leistet damit auch einen wichtigen Beitrag zur Ausgestaltung der Förderung von Projekten des kommunalen E-Governments.

Das hier vorliegende Dokument soll die Erarbeitung von individuellen E-Government-Strategien unterstützen. Es beinhaltet die erforderlichen Eckpunkte und einen Handlungsrahmen für interessierte Kommunen, unabhängig von deren Größenklasse.

Ziel der Handreichung ist es, Kommunalverwaltungen eine Hilfestellung zur grundlegenden Strukturierung eines Strategiedokumentes sowie Orientierungshilfen für dessen Erarbeitung zu geben.

Neben der Definition eines Leitbildes ist die Erarbeitung einer entsprechenden Strategie ein wesentlicher Bestandteil der Planung zur umfassenden Einführung von E-Government in der Verwaltung. Hier werden die Leitlinien und Ziele aus dem Leitbild konkretisiert sowie wesentliche strategische Ziele und Rahmenbedingungen für die mittelfristige Umsetzung festgelegt. Damit gibt sich die Verwaltung einen eigenen Handlungsrahmen für die Einführung von E-Government und legt sich auf eine konkrete Vorgehensweise fest. Deshalb sind die darin definierten strategischen Ziele auch ausführlich sowie handlungsorientiert zu formulieren und mit Hinblick auf die Zielerreichung an Hand von Indikatoren messbar zu gestalten.

Die erarbeitete Strategie bildet die Grundlage für die in weiteren Schritten zu planende operative Umsetzung von Vorhaben. Das heißt, aus der Strategie sind Projekte und Maßnahmen abzuleiten und mit konkreten zeitlichen, finanziellen und personellen Planungen und Verantwortlichkeiten zu untersetzen.

Leitbilderstellung und Maßnahmen- und Umsetzungsplan sind zunächst nicht Gegenstand dieses Rahmenkonzeptes.

Abb.: grundsätzlicher Prozess der Einführung von E-Government

1. Definition und Verständnis von E-Government

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Definition E-Government	• Für ein einheitliches Verständnis ist es wichtig, dass sich alle an der Erstellung der Strategie Beteiligten zum Begriff des „E-Government“ verständigen und diese Definition in der Strategie festschreiben (z. B. im Rahmen eines workshops). • Alle Beteiligten müssen sich ferner bewusst sein, dass E-Government als Prozess zu sehen und entsprechend zu beschreiben ist. • Es bietet sich an, hierbei auch die vom Freistaat Sachsen erarbeitete Definition für E-Government zu berücksichtigen und darauf aufbauend die allgemeine Definition an örtliche Gegebenheiten und das eigene Verständnis des E-Government anzupassen.
b) Wesentliche Begriffsbestimmungen	• Im Weiteren sind alle erklärungsbedürftigen Begriffe, die im Verlauf des Strategieprozesses auftreten, für ein gemeinsames und allgemeines Verständnis in einem Glossar zu definieren und festzuhalten (z. B. „E-Government-Prozess“, „Projekt“, „Angebot“ usw.). • Im Ergebnis der Strategie-Erarbeitung durch den Freistaat Sachsen liegt ein Katalog von Definitionen vor, der als Grundlage genutzt werden kann.

2. Einordnung E-Government

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Analyse der Ausgangssituation	• Grundlage für das notwendige Erkennen von Veränderungsbedarf ist eine klare Beschreibung des gegenwärtigen Zustandes in der jeweiligen Organisation sowie die Benennung von Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund aktueller Anforderungen an die Verwaltung (Rahmenbedingungen). • Aufbauend auf den Analyseergebnissen ergeben sich entsprechende Erfordernisse zur Neugestaltung des Dienstleistungsspektrums der Verwaltung insgesamt oder einzelner ausgewählter Verwaltungsprozesse.
b) Konkrete Problemstellung	• Aufbauend auf dieser Analyse sind bei der Erarbeitung der Strategie Probleme und Anforderungen an Verwaltungstätigkeit herauszuarbeiten und künftige Aufgaben zu formulieren. • Dabei ist vor allem auf das Wissen und die Erfahrung der fachlich betroffenen Mitarbeiter zurückzugreifen.
c) Schlussfolgerungen	• Aus formulierten Aufgabenstellungen entwickelt die Strategie die Anforderungen an den E-

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
	Government-Prozess in der konkreten örtlichen Situation.
d) Geltungszeitraum der Strategie	• Die Strategie sollte konkrete Aussagen über ihrer Laufzeit enthalten. Sie sollte im Allgemeinen für eine Laufzeit von 3-5 Jahren angelegt sein. • Innerhalb der Laufzeit ist sie im Rahmen des strategischen Controllingprozesses regelmäßig zu evaluieren und fortzuschreiben.

3. Ziele und Zielgruppen

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Zielgruppen	• Eine Strategie muss klare Aussagen zu den Zielgruppen enthalten, auf die sie sich bezieht. Deshalb sollte sich die Verwaltung sehr genau darüber im Klaren sein, wer Adressat entsprechender E-Government-Dienstleistungen wird. • Beispiele für mögliche Zielgruppen sind dabei Bürger, Unternehmen, (andere) Verwaltungen, Vereine, Gäste usw. Zu beachten ist auch, dass diese Zielgruppen in jeweils verschiedenen Rollen auftreten können (Anbieter, Antragsteller, Kunden usw.). • Ein besonderer Erfolgsfaktor für E-Government ist die Zuordnung spezifischer Ziele zu den jeweiligen Zielgruppen. Damit ist sicherzustellen, dass E-Government-Angebote nicht am konkreten Bedarf vorbei entwickelt werden. • Ein Erfolg versprechendes Instrument dafür kann z. B. die Ermittlung der Interessen der Zielgruppen durch deren Einbeziehung in den Erarbeitungsprozess (z. B. durch eine Abfrage bei Wirtschaftsunternehmen, Internet-Foren usw.) sein.
b) Ziele	• Die Definition strategischer Ziele durch die Verwaltung erfolgt in der Regel durch Ableitung strategischer (mittelfristiger) Ziele aus dem Leitbild (Langfristziele). • Jedem strategischen Ziel sind dabei (ein oder mehrere) Indikatoren zuzuordnen, anhand derer der Grad der Zielerreichung gemessen werden kann. Indikatoren müssen erfassbar und prüfbar sein. • Die Erarbeitung der strategischen Ziele und Indikatoren sollte in entsprechenden Facharbeitsgruppen erfolgen. • Wichtig vor allem für die Akzeptanz und die Umsetzbarkeit der Strategie ist dabei eine Priorisierung / Wichtung der Ziele durch die Verwaltung. Entscheidungskriterien dabei können Vorrangigkeit von Schwerpunkten z. B. aus rechtlichen Anforderungen, kurzfristige Realisierbarkeit

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
	(„quick wins“), Außenwirkung oder besondere Zielgruppenanforderungen sein.

4. Handlungsfelder E-Government

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Schwerpunkte für E-Government	• Abgeleitet aus den vorgenannten Punkten sind nun die inhaltlichen Schwerpunkte und Handlungsfelder für die Einführung von E-Government festzuschreiben.
b) Projekte/Maßnahmen	• Die Schwerpunkte von E-Government sollten möglichst mit einer groben strategisch ausgerichteten Untersetzung mit geplanten Projekten / Maßnahmen ergänzt werden. (Dabei handelt es sich noch nicht um eine konkrete Projektplanung. Diese ist im entsprechenden Umsetzungs- oder Maßnahmeplan zu konkretisieren.) • Unabdingbar für den Erfolg von E-Government-Vorhaben ist, dass diese konsequent an der Nachfrage entsprechender Zielgruppen orientiert werden, d. h. es ist der Bedarf an Vorhaben zu ermitteln, z. B. durch Umfrage unter Zielgruppen, Auswertung von Anfragen.
c) Prioritäten der Schwerpunkte und Projekte	• Ebenso wie die Ziele muss die Verwaltung die Einordnung der Schwerpunkte und/oder spezifischen Projekte nach örtlicher Wichtigkeit und Realisierbarkeit (z. B. Schlüsselprojekte, Schwerpunktvorhaben) vornehmen und entsprechende Prioritäten vergeben.
d) Meilensteine	• Die Definition und Festschreibung wichtiger Zwischenabschnitte (z. B. Realisierungsabschnitte, Pilotierung, Überprüfung Umsetzung, Berichterstattung an Stadt-/Gemeinderat) ist insbesondere für Schwerpunkte und Projekte grundsätzlich festzuhalten. Eine detaillierte Beschreibung / Festlegung erfolgt im konkreten Maßnahme- / Umsetzungsplan.

5. Organisation

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Projektstruktur	• E-Government ist „Chefsache“ – ohne die Unterstützung der E-Government-Aktivitäten durch die Verwaltungsspitze wird die Umsetzung der Strategie nicht gelingen! • Wichtig ist ebenfalls, die Einbeziehung des Stadt-/ Gemeinderates in allen Phasen sicherzustellen und vorzugeben.

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
	• Im Rahmen der Strategie ist die Herausarbeitung grundsätzlicher Projektstrukturen (Rollen, z. B. Lenkungsgruppe, Projektleitung, Projektgruppen) von entscheidender Bedeutung und bildet einen Schwerpunkt des Strategiedokumentes. • Durch die Verwaltung erfolgt dabei die Festlegung von grundsätzlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten (z. B. *grundsätzliche* Verantwortungshierarchien, Besetzung der Gremien, Aufgaben der Fachbereiche). • Eine Festlegung klarer Berichts- und Aufgabenstrukturen stellt darüber hinaus auch einen wesentlichen Erfolgsfaktor für E-Government dar.
b) Grundsätzliche Anforderungen an das Personal	• Die Festschreibung von Maßnahmen zur frühzeitigen aktiven Einbeziehung der Mitarbeiter in den E-Government-Prozess ermöglicht es, die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter für die erforderlichen Veränderungsprozesse zu befördern. • Wichtig ist, dass sich die Führungsspitze frühzeitig darüber im Klaren ist, wie sich die E-Government-Prozesse auf den Personalbestand und evtl. Personalbedarf auswirkt. Grundsätzliche Überlegungen dazu sollten daher bereits in der E-Government-Strategie untersucht und beschrieben werden. • Dazu gehören insbesondere Maßnahmen zur Personalentwicklung und frühzeitigen Qualifizierung der Mitarbeiter, des Managements und der Politik (Rat).
c) Kooperationen und Partnerschaften	• Viele Verwaltungen sind allein nicht in der Lage, komplexe E-Government-Projekte umzusetzen und einzuführen. Sie sollten sich daher mit möglichen Kooperationen und Partnerschaften (z. B. andere Kommunen, Dienstleister, Unternehmen) abstimmen und diesbezügliche Maßnahmen festschreiben. • Dabei sollten sie vor allem eine klare Zielstellung zur Zusammenarbeit erarbeiten.
d) Beteiligung spezifischer Zielgruppen	• Abhängig von einzelnen Zielen und Projektschwerpunkten ist es oft erforderlich, spezifische Zielgruppen zu beteiligen. Diese Maßnahmen sollten daher in der Strategie bereits grundsätzlich definiert werden. • Dafür sollten die Verwaltungen vorab die Anregungen von Interessenten abfragen.

6. Qualitätsmanagement / strategisches Controlling

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Maßnahmen zur Quali-	• Schwerpunkt bildet hierbei eine grundsätzliche Beschreibung vorgesehener Maßnahmen zur

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
tätssicherung	Qualitässicherung (QS) im Entwicklungs- und Einführungsprozess von E-Government. • Es sollen Festlegungen zur Einführung eines kontinuierlichen Qualitätsmanagements für Gesamtstrategie und Projekte festgeschrieben werden. • Von besonderer Wichtigkeit ist, dass regelmäßige Prüfungen und Controllingmaßnahmen festgeschrieben werden
b) Verantwortlichkeiten zur QS	• Wichtig ist, dass bereits grundsätzliche Verantwortlichkeiten festgelegt werden. • Dabei ist auf eine Rollenteilung zu achten, d. h., dass QS nicht durch dieselben Mitarbeiter erfolgt, welche bereits an der Entwicklung beteiligt waren. • Ebenso sind bereits Grundsätze für ein Berichtswesen und –struktur zu organisieren und festzuschreiben.
c) Evaluation	• Wichtig für eine Aktualität und Effizienz eines Strategiedokumentes ist es, dass periodisch Überprüfungen und Evaluationen der Wirksamkeit festgelegter Projektstrukturen, Zieldefinitionen usw. erfolgen. Der Zeitpunkt bzw. Turnus derartiger Evaluationen sowie deren Umfang sollte bereits verbindlich vorgegeben werden. • Über die Ergebnisse der Evaluation hat durch die festgelegten Verantwortlichen eine regelmäßige Berichterstattung zu erfolgen (an Verwaltungsspitze, Rat).
d) Fortschreibung der Strategie	• Durch die Festlegung zu Verantwortlichkeit und Zeitrahmen für die Fortschreibung der Strategie kann gewährleistet werden, dass Fehlentwicklungen vermieden und die Strategie zeitnah den neuesten Erkenntnissen angepasst werden kann.

7. Finanzierung

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Rahmenfinanzplan	• Die Einführung von E-Government-Anwendungen in der Verwaltung ist mit finanziellen und organisatorischen Aufwendungen verbunden. Erfolgsrelevant ist daher, dass eine Strategie bereits mit einer klaren Bereitschaft zur Finanzierung untersetzt wird. • Entsprechende Maßnahmen zur Finanzierung, Planung der Bereitstellung von Finanzmitteln (Rahmenfinanzplan) über die Laufzeit der Strategie sollten daher bereits im Strategiedokument verankert werden
b) Finanzierungsmodelle	• Darüber hinaus können auch Überlegungen und Beschreibungen möglicher alternativer Finanzierungsmodelle (z. B. public private partnership, Kooperationen und gemeinsame Projekte,

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
	Förderung) bereits in die Strategiedokumente einfließen.

8. Marketing

Inhalt / Gliederung	Erläuterung / Hinweise
a) Marketingmaßnahmen	• Wesentlich für die Akzeptanz und Nutzung bereitgestellter E-Government-Dienste ist deren Bekanntheit und Transparenz. Maßnahmen der Publizierung der Ergebnisse sollten bereits frühzeitig thematisiert und verbindlich vorgegeben werden. • Ebenso sollte sich die Verwaltung bereits zu Maßnahmen und Anreize zur Kundengewinnung für diese Anwendungen positionieren.

7.2 Muster Checkliste Leitbild

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
2. Leitbild		
Leitbild für Einführung bereits vorhanden	ja	Überprüfung Leitbild nach Checkliste 1 a)
	nein	Erarbeitung Leitbild nach Checkliste 1 b)
Checkliste 1 a)		
a) Leitbild ist eindeutig sowie anschaulich zu formuliert.	ja	
	nein	Formulierungen überarbeiten,
b) Es enthält langfristige Ziele und klar definierte Leitlinien (Beschreibung des Soll-Zustandes)	ja	Ziele nochmals auf Aktualität und Richtigkeit prüfen
	nein	Zielanalyse durchführen Langfristige Ziele für Leitbild in Arbeitsgruppe erarbeiten
c) Leitbild ist langfristig angelegt. (Zeitraum der Gültigkeit ist klar benannt)	ja	Gültigkeitszeitraum prüfen, gegebenenfalls anpassen (Fortschreibung)
	nein	Gültigkeitszeitraum klar definieren, Langfristigkeit des Leitbildes beachten!
d) Leitbild wird von Verwaltungsspitze und politischen Gremien (Gemeinderat, Stadtrat, Kreistag) maßgeblich getragen.	ja	Dauerhafte und regelmäßige Beteiligung und Information der Gremien sicherstellen.
	nein	Leitbild in den entsprechenden Gremien vorstellen und diskutieren, Änderungen einarbeiten, Abstimmungsprozess Verwaltung-Politik festschreiben.
e) Leitbild stellt gemeinsame Auffassung aller beteiligter Gruppen dar. (Verwaltung, Bürger, Unternehmen, Parteien usw.)	ja	Regelmäßige Überprüfung der Richtigkeit, Evaluierungsmaßnahmen festschreiben und durchführen.
	nein	Bedarfsanalyse durchführen, Diskussions- und Abstimmungsmaßnahmen festlegen
f) Das Leitbild ist innerhalb und außerhalb der Verwaltung bekannt	ja	
	nein	Publikationsmaßnahmen durchführen (Internet-Präsentation, Presse, Flyer etc.)

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
Checkliste 1 b)		
a) Verwaltungsspitze initiiert die Erarbeitung eines Leitbildes	ja	Regelmäßige Information der Verwaltungsspitze über Stand der Erarbeitung
	nein	Verwaltungsspitze soll Erarbeitungsprozess einleiten, klare Vorgaben und Verantwortlichkeiten festlegen, Abstimmungsprozess und Termin Fertigstellung festlegen Berichtswesen und Controlling festschreiben
b) Die politischen Gremien sind im gesamten Prozess beteiligt.	ja	
	nein	Politische Gremien in allen Phasen der Erarbeitung mit einbeziehen Regelmäßiges Berichtswesen und Abstimmung.
c) Eine klare Aufgabenstellung zur Zieldiskussion wurde/wird gestellt.	ja	Aufgabenstellung und Erfüllung regelmäßig überprüfen Berichtswesen
	nein	Konkrete Aufgabenstellung erarbeiten Zeit-, Meilenstein- und Kapazitätsplanung realisieren Verantwortliche frühzeitig einbeziehen Durch Verwaltungsspitze festschreiben lassen Berichtswesen und Controlling festschreiben
d) Verantwortlichkeiten für Leitbilderarbeitung wurden/werden festgelegt.	ja	Berichtswesen und Controlling festlegen und umsetzen
	nein	Klare Projektstruktur erarbeiten Verantwortlichkeiten und Aufgaben festschreiben Projektstruktur von Verwaltungsspitze autorisieren lassen.

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
e) Einzubeziehende Zielgruppen sind bekannt und wurden in den Erstellungsprozess des Leitbildes einbezogen.	ja	Regelmäßig auf Gültigkeit bzw. Veränderungen überprüfen, Fortschreibung
	nein	Zielgruppenanalyse durchführen Zielgruppen definieren, *frühzeitig* informieren, befragen, z. B. Online-Fragebogen, Ideenwettbewerb, Amtsblatt, Kundenbefragung etc.

7.3 Muster Checkliste Analyse Ausgangssituation

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
E-Government-Strategie		
3.1 Definition und Verständnis von E-Government		
a) Besteht ein gemeinsames, konsensfähiges Verständnis von E-Government?	ja	
	nein	Diskussion unter Beteiligung von Vertretern maßgeblicher E-Government-Akteure zur Verständnisbildung zu Inhalt und Notwendigkeit von E-Government. Publizierung der Ergebnisse
b) Wurden neben der Definition von E-Government weitere Begriffsbestimmungen vorgenommen?	ja	Gegebenenfalls Überprüfung auf Gültigkeit, Aktualität
	nein	Bildung einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe zur Begriffsdefinition und Zielbestimmung
c) Wurden die Begriffsbestimmungen kommuniziert und diskutiert?	ja	
	nein	Einbeziehung aller E-Government-Akteure, Bekanntmachung der Diskussionsergebnisse, Workshops etc.
d) Gibt es eine Projektstruktur / festgelegte Vorgehensweise zur Definition / Fortschreibung der Begriffsbestimmungen	ja	
	nein	Leitungsverantwortung nutzen, klare Vorgaben zu Projektstruktur und Verantwortlichkeiten, Terminstellung und-kontrolle Berichtswesen organisieren
3.2 Einordnung von E-Government		
3.2.1 Analyse der Ausgangssituation		
a) Wurden bereits E-Government-Projekte realisiert?	ja	
	nein	Weiter mit d)

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
b) Wenn ja: Sind diese Projekte bereits produktiv gesetzt?	ja	
	nein	Ermittlung Ursachen der fehlenden-Produktivsetzung Evtl. Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen Aufgabenkritik: Sind diese Projekte nachfrageorientiert? Ist ein „Umsteuern“ erforderlich?
c) Wenn ja: Werden diese Projekte umfassend genutzt?	ja	Weiter mit g)
	nein	Ursachenforschung: worin liegen die Gründe für die mangelnde Nutzung? Marketingmaßnahmen umsetzen Gegebenenfalls Anpassungen planen
d) Wurde der Bedarf an E-Government-Angeboten ermittelt?	ja	
	nein	Bedarfsanalyse bei Zielgruppen durchführen, Prozessanalyse und Identifikation möglicher für E-Government geeigneter Geschäftsprozesse Einbeziehung der Fachbereiche,
e) Sind die Zielgruppen identifiziert und klar beschrieben?	ja	
	nein	Prozessuntersuchung und Nutzeranalyse, „Welche Nutzer nehmen welche Dienstleistung wie oft in Anspruch?“, empirische Erhebungen, Statistiken auswerten
f) Sind die Zielgruppen aktiv in den Erarbeitungsprozess einbezogen? (Befragungen, Bedarfsanalysen, Mitwirkung von Vertretern)?	ja	
	nein	Nutzerumfrage, z. B. Fragebogen, Onlineformular Bedarfsanalyse durchführen Einbeziehung von Vertretern wichtiger Zielgruppen, z. B. IHK, Handelskammern

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
g) Sind bereits weitere E-Government-Vorhaben geplant?	ja	
	nein	Warum nicht? Besteht kein weiterer Bedarf? Fehlende Rahmenbedingungen) (rechtlich, organisatorisch usw.) Fehlen Kapazitäten? (Personal, Finanzen usw.) Suche nach möglichen Kooperationspartnern in Verwaltung und Wirtschaft Erfahrungsaustausch mit anderen Veraltungen suchen Können bereits entwickelte Lösungen nachgenutzt werden?
Informationsangebote		
a) Werden den Zielgruppen entsprechende Informationen elektronisch zur Verfügung gestellt?	ja	Weiter mit b)
	nein	Analyse und Suche nach wichtigen Informationsinhalten Bedarf an Informationen bei Zielgruppen ermitteln Art der Bereitstellung und Maßnahmen zu Aktualisierung und Pflege festlegen
b) Ist bereits die gesamte Breite des Spektrums potenzieller und sinnvoller Informationsangebote vollständig abgedeckt?	ja	Weiter mit c)
	nein	Analyse und Suche nach weiteren wichtigen Informationsinhalten Bedarf an Informationen bei Zielgruppen
c) Werden die vorhandenen Informationsangebote aktuell gehalten?	ja	
	nein	Maßnahmen zu Aktualisierung und Pflege festlegen

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
d) Richtet sich der Informationsgehalt nicht nur an die Bürger, sondern auch an die Beschäftigten in der Verwaltung selbst?	ja	
	nein	Erhebung des Informationsbedarfs der Verwaltung, Handlungsbedarf ermitteln, Schaffung der Zugangsmöglichkeiten zu den entsprechenden Informationen Einsatz CMS mit Möglichkeit der differenzierten Freigabe von Informationen prüfen
e) Sind die Informationsangebote strukturiert und intuitiv erreichbar? (z. B. Lebenslagenprinzip, Suchfunktion, Schlagworte usw.)	ja	
	nein	Nutzung zentraler Basiskomponenten prüfen (Amt24) Untersuchung und Definition zielgruppenspezifischer Lebenslagen, Unternehmenssituationen) Prüfung Neustrukturierung der Informationsangebote Gegebenenfalls Einbeziehung Dritter, Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungen
f) Ist in der Verwaltung eindeutig geregelt wer für die Inhalte und Aktualisierungen zuständig ist?	ja	
	nein	Erarbeitung Dienstanweisung und Festlegung von Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zur Aktualisierung Schulung der entsprechenden Mitarbeiter
g) Kommt dafür ein Content-Management-System (CMS) zum Einsatz?	ja	
	nein	Prüfung, ob Einsatz CMS sinnvoll und erforderlich ist, Anforderungen an CMS erarbeiten Schaffung entsprechender Infrastruktur

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
Kommunikationsdienste		
a) Gibt es neben reinen Informationslösungen auch Lösungen zur Verbesserung der Kommunikation?	ja	
	nein	Warum nicht? Besteht kein weiterer Bedarf? Fehlt entsprechende Infrastruktur? Fehlen Kapazitäten?
b) Existieren bereits verschiedene Kanäle/Zugänge zur elektronischen Kommunikation für Bürger, Unternehmen und Politik? (E-Mail, eFormulare, Foren, Chats, Call-Center)	ja	Weiter mit c)
	nein	Besteht Bedarf an weiteren Zugangskanälen? Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden? Können bereits bestehende Lösungen nachgenutzt werden? Gibt es Kooperationsmöglichkeiten mit anderenVerwaltungen?
c) Werden diese Kommunikationsangebote umfassend genutzt?	ja	
	nein	Analyse der Nutzergewohnheiten Bedarfsermittlung und Ursachenforschung (Worin liegen die Ursachen für die mangelnde Nutzung? Was muss verbessert werden?) Marketingmaßnahmen durchführen
d) Gibt es Dienstanweisungen / Dienstvereinbarungen zur Handhabung von E-Mails?	ja	
	nein	Erarbeitung entsprechender Arbeitsanleitungen und Dienstanweisungen
e) Besteht die Möglichkeit der sicheren Kommunikation (Signatur, Verschlüsselung)?	ja	
	nein	Prüfung Einsatz zentraler Basiskomponenten des Freistaates (z. B. e-Signatur)

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
f) Werden Anfragen innerhalb von festgelegten und öffentlich gemachten Bearbeitungszeiten beantwortet?	ja	
	nein	Fallmanagement erarbeiten, Schwachstellenanalyse und Prozessuntersuchungen Schaffung entsprechender Infrastrukturen
g) Wird für die Beantwortung Anfragen bereits ein Wissens-Management-System (WMS) eingesetzt?	ja	
	nein	Prüfung Einsatz entsprechender Systeme Kooperation mit anderen interessierten Verwaltungen prüfen Prüfung (zentraler) Angebote (kommunaler) Dienstleister
h) Werden die Interaktionsangebote (Foren, Chats usw.) moderiert und aktuell gehalten?	ja	
	nein	Angebote auf Notwendigkeit prüfen Verantwortlichkeiten und Maßnahmen festlegen
i) Gibt es individuelle, zielgruppenspezifische Angebote?	ja	
	nein	Bedarfsanalyse durchführen Einbeziehung der Zielgruppen
j) Besteht Bedarf an weiteren Kommunikationsangeboten?	ja	
	nein	Bedarfsanalyse durchführen Einbeziehung der Zielgruppen Prozessuntersuchungen und Erhebungen
Transaktionsanwendungen		
a) Wurden bereits alle vorhandenen Geschäftsprozesse auf Eignung als Transaktionsangebot überprüft?	ja	
	nein	Prozessuntersuchung und –analyse Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen Mitarbeiterbefragung, Schwachstellenanalyse

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
b) Wurden bereits ausgewählte Anwendungen zur medienbruchfreien Realisierung von Geschäftsprozessen realisiert?	ja	
	nein	Untersuchung der Geschäftsprozesse auf Eignung/Notwendigkeit für Transaktionsanwendungen Bedarf ermitteln Fallzahlen und Bearbeitungszeiten erheben
c) Sind diese Anwendungen bereits im Wirkbetrieb?	ja	Weiter mit d)
	nein	Ermittlung Ursachen: Fehlen entsprechende Rahmenbedingungen? Fehlt die entsprechende Infrastruktur? Besteht Qualifizierungsbedarf? Welche weiteren Ursachen gibt es? Welche Maßnahmen müssen für Wirkbetrieb ergriffen werden?
d) Werden diese Angebote durch die Zielgruppen ausreichend in Anspruch genommen?	ja	
	nein	Sind die Anwendungen bedarfsorientiert? Aufgabenkritik durchführen Sind die Lösungen hinreichend bekannt? Marketingmaßnahmen prüfen und umsetzen Fehlen entsprechende Rahmenbedingungen (rechtlich, organisatorisch, technisch) Ist die Nutzung zu teuer, umständlich usw.)
e) Kann der Nutzer den Status seines Vorgangs online anzeigen lassen?	ja	
	nein	Technische Möglichkeiten und Voraussetzungen prüfen Gegebenenfalls Anpassung der Lösung konzipieren

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
f) Existieren sichere Zugangs- und Autorisierungsmechanismen? (Verschlüsselung, Signatur, Passwortschutz usw.)	ja	
	nein	Schutzbedürfnis der Daten prüfen Sicherheitskonzept erarbeiten Nutzung zentraler Basiskomponenten prüfen Schaffung der notwendigen Infrastruktur
g) Ist bereits Optimierungspotenzial / -bedarf bekannt?	ja	Optimierungspotenzial erfassen und analysieren Anpassungsbedarf ermitteln Projektideen entwickeln
	nein	Prozessuntersuchung und -analyse Erhebung von Fallzahlen und Bearbeitungszeiten Nutzerbefragungen Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen
h) Sind bereits weitere Prozesse bekannt, welche für die Umsetzung sinnvoll und geeignet sind?	ja	Mögliche Kooperationspartner suchen Erfahrungsaustausch mit andern Verwaltungen Nachnutzung bestehender Lösungen prüfen Priorisierung der Projekte und Beschreibung der möglichen Projektinhalte Beteiligung der betroffenen Fachbereiche Projektideen entwickeln
	nein	Untersuchung möglicher geeigneter Prozesse Stärken- Schwächenanalyse Prozessoptimierung
i) Gibt es Geschäftprozesse die für eine Transaktion momentan gar nicht in Frage kommen?	ja	Welche?
	nein	

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
j) Existiert bereits eine Umsetzungsplanung für mögliche weitere Transaktionsanwendungen	ja	Gegebenenfalls auf Aktualität untersuchen
	nein	Umsetzungsplanung auf der Grundlage der E-Government-Strategie entwickeln Priorisierung der Vorhaben durchführen, dafür Realisierbarkeit, Komplexität und Dringlichkeit für Nutzer untersuchen Wirtschaftlichkeitsanalyse Einbeziehung der Nutzergruppen und beteiligten Fachbereiche
Integration der Angebote		
k) Sind die vorhandenen Informations-, Kommunikations- und Transaktionsmöglichkeiten entsprechend miteinander verknüpft?	ja	
	nein	Integrationsmöglichkeiten und –notwendigkeit prüfen Maßnahmeplan erarbeiten
l) Richten sich die Angebote nach der Nachfrage und sind dementsprechend sinnvoll zusammen gepackt (Lebenslagen, Unternehmenssituationen)?	ja	
	nein	Bedarfsanalyse Handlungsbedarf ermitteln und Maßnahmen priorisieren Nutzung zentraler Basiskomponenten prüfen (Amt24)
m) Können die gleichen Bearbeitungsprozesse über unterschiedliche Zugangskanäle ausgelöst werden? (z. B. Telefon, E-Mail, Online)	ja	
	nein	Öffnung weiterer Zugangskanäle prüfen Maßnahmen erarbeiten Priorisierung Gegebenenfalls Prozesse vereinheitlichen, optimieren

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
n) Erfolgt eine einheitliche Datenpflege?	ja	
	nein	Notwendigkeit, Maßnahmen und Möglichkeiten für einheitliche Datenpflege ermitteln
o) Können Daten verschiedener Anwendungen miteinander abgeglichen werden	ja	
	nein	Nutzung Standards (Fachdaten, technische Standards) prüfen Anpassungsbedarf Fachverfahren untersuchen Maßnahmen erarbeiten und priorisieren
p) Laufen alle Informations-, Kommunikations- und Transaktionsanwendungen auf einer einheitlichen und gesicherten Infrastruktur?	ja	
	nein	Vereinheitlichung Infrastruktur prüfen Anpassung und (schrittweise) Überführung von Fachverfahren festlegen Qualifizierungsbedarf Mitarbeiter untersuchen
E-Government-Akteure		
a) Bürger und Unternehmen		
a) Ist bereits bekannt, welche Dienstleistungen von welchen Zielgruppen genutzt wird?	ja	Monitoring fortführen um gegebenenfalls auf Änderungen des Nutzerverhaltens reagieren zu können
	nein	Prozessuntersuchungen Statistische Erhebungen durchführen Nutzerverhalten untersuchen
b) Hat die Verwaltung fundierte Kenntnis darüber, welche Dienstleistungen (besonders) oft nachgefragt werden?	ja	Monitoring fortführen um gegebenenfalls auf Änderungen des Nutzerverhaltens reagieren zu können
	nein	Fallzahlen erheben Statistische Erhebungen durchführen

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
c) Wurden bereits Verfahren identifiziert, welche sich auf Grund der Nachfrage spezifischer Zielgruppen besonders für E-Government eignen?	ja	Monitoring fortführen um gegebenenfalls auf Änderungen des Nutzerverhaltens reagieren zu können Einarbeitung als Schwerpunkt in Strategie
	nein	Nutzung der Verfahren untersuchen Nutzerverhalten untersuchen und Nutzergruppen ermitteln
d) Wurde die Nachfrage der Zielgruppen bereits für die Umsetzung von E-Government-Anwendungen berücksichtigt?	ja	Monitoring fortführen um gegebenenfalls auf Änderungen des Nutzerverhaltens reagieren zu können
	nein	Bedarf und Nutzerverhalten analysieren Herausarbeiten von Schlussfolgerungen und Maßnahmen Anwendungen priorisieren und auf Umsetzungsmöglichkeiten für E-Government prüfen
e) Konnten bereits konkret Zielgruppen der Verwaltung anhand ihrer Herkunft und Nutzerverhalten klassifiziert werden?	ja	Monitoring fortführen um gegebenenfalls auf Änderungen des Nutzerverhaltens reagieren zu können
	nein	Untersuchung der Geschäftsprozesse auf spezifische Nutzergruppen nach Herkunft und Fallzahlen
f) Gibt es Erhebungen oder belastbare Erfahrungswerte zu den Nutzungsgewohnheiten / -erwartungen der einzelnen Zielgruppen?	ja	
	nein	Erhebungen in den Fachbereichen durchführen und regelmäßig überprüfen Gezielte Umfragen (Fragebogen, Online-Formular usw.) durchführen

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
b) Mitarbeiter und Management		
a) Sind die Mitarbeiter von Beginn an in den E-Government-Prozess einbezogen?	ja	
	nein	Maßnahmen zur Einbeziehung/Mitwirkung der Mitarbeiter frühzeitig erarbeiten, in Strategie festschreiben und umsetzen Regelmäßig über Stand und Ziele informieren Verantwortlichkeiten festlegen
b) Wurden Erwartungen der Mitarbeiter an E-Government bereits hinterfragt?	ja	
	nein	Optimierungsbedarf abfragen „Ideenwettbewerb“ durchführen Anregungen wenn möglich aufgreifen
c) Wurde bereits Optimierungsbedarf angezeigt?	ja	
	nein	Auf Notwendigkeit und Realisierungsmöglichkeit prüfen Eventuell als Schwerpunkt in E-Government-Strategie einarbeiten
d) Besteht Klarheit bei den Mitarbeitern über Ziele und Inhalt von E-Government?	ja	
	nein	Regelmäßig Informationsmaßnahmen durchführen Transparenz schaffen
e) Sind bereits Arbeitsbereiche mit sehr hoher Arbeitsbelastung, langen Bearbeitungszeiten, Mehrfachbelastungen bekannt?	ja	Prozessoptimierungsmöglichkeiten untersuchen Relevanz für E-Government ableiten Handlungsbedarf ableiten
	nein	Arbeitsplatzuntersuchungen durchführen Handlungsbedarf ableiten

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
f) Wurde bereits möglicher Qualifizierungsbedarf für die Mitarbeiter erkannt?	ja	Qualifizierungsmögichkeiten untersuchen Maßnahmeplan und Finanzierung erarbeiten / festschreiben Bereitschaft für Qualifizierung untersuchen Frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter Festschreibung in Strategiedokument
	nein	Qualifizierungsbedarf ermitteln Maßnahmeplan und Finanzierung erarbeiten / festschreiben Bereitschaft für Qualifizierung untersuchen Frühzeitige Information und Einbeziehung der Mitarbeiter Erarbeitung eines Qualifizierungskonzeptes
g) Werden die E-Government-Bestrebungen von der Leitungsebene initiiert und geführt?	ja	Maßnahmen und Wirksamkeit überprüfen und gegebenenfalls anpassen
	nein	Führungsverantwortung wahrnehmen EGovernment zur „Chefsache“ machen Projektauftrag und Verantwortlichkeiten für Strategieentwicklung vorgeben Controlling und Berichtswesen organisieren
h) Gibt es bereits eine konkrete Projektstruktur und Verantwortlichkeiten?	ja	
	nein	Projektstruktur erarbeiten Verantwortlichkeiten festlegen

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
b) Politik		
a) Wurden die politischen Gremien von Beginn an in den Gestaltungsprozess von E-Government	ja	
	nein	Maßnahmen zur Einbeziehung politischer Gremien frühzeitig erarbeiten, in Strategie festschreiben und umsetzen Berichtswesen organisieren Verantwortlichkeiten festlegen
b) Wurden bereits Anforderungen von der Politik als Zielgruppe an neue E-Government-Anwendungen gestellt?	ja	Prüfung auf Umsetzbarkeit Einarbeitung als Schwerpunkt in Strategie Priorisierung Einarbeitung in die Umsetzungsplanung
	nein	Bedarfsanalyse, -abfrage in den entsprechenden Gremien durchführen
c) Werden aus Sicht der Verwaltung Effizienzpotenziale aus E-Government-Angeboten für politische Gremien gesehen?	ja	Prüfung auf Umsetzbarkeit Einarbeitung als Schwerpunkt in Strategie Priorisierung Einarbeitung in die Umsetzungsplanung
	nein	Bedarfsanalyse, -abfrage in den entsprechenden Gremien durchführen
d) Ist bereits Informations- bzw. Qualifikationsbedarf bei den politischen Gremien bekannt?	ja	Prüfung auf Umsetzbarkeit Einarbeitung als Schwerpunkt in Strategie Priorisierung Einarbeitung in die Umsetzungsplanung
	nein	Bedarfsanalyse, -abfrage in den entsprechenden Gremien durchführen

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
Technisch-technologische Rahmenbedingungen		
a) IT-Vernetzung und Hardware		
a) Sind die Arbeitsplätze ausreichend mit Computertechnik ausgestattet?	ja	Weiter mit b)
	nein	Neubeschaffungen prüfen
b) Sind die Arbeitsplätze miteinander vernetzt?	ja	Weiter mit c)
	nein	Erarbeitung eines Netzkonzeptes Schaffung der entsprechenden Netzinfrastruktur
c) Ist die Vernetzung auf den derzeitigen Stand der Technik?	ja	Weiter mit d)
	nein	Modernisierungsbedarf ermitteln, Anpassung der Netzinfrastruktur an Stand der Technik
d) Entspricht die eingesetzte IT-Technik den technischen Anforderungen an moderne Verfahren und E-Government-Anwendungen?	ja	Weiter mit e)
	nein	Anpassung der IT-Technik an Stand der Technik
e) Ist an allen Plätzen Zugang zum Internet vorhanden?	ja	
	nein	Einrichtung der Internetzugänge prüfen
f) Besteht bereits ein Anschluss an das Sächsische Verwaltungsnetz (SVN)	ja	
	nein	Prüfung auf Nutzung des SVN-Zugangs
g) Ist die Servertechnik ausreichend für E-Government-Anwendungen	ja	
	nein	Modernisierungsbedarf ermitteln, gegebenenfalls Neubeschaffung
b) Nutzung der zentralen Basiskomponenten		
a) Werden bereits zentrale Basiskomponenten für E-Government-Anwendungen genutzt?	ja	Weiter mit b)
	nein	
b) Wurden zentrale Basiskomponenten auf Nutzbarkeit überprüft	ja	Weiter mit c)

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
	nein	Anwendungen und Projekte auf Erfordernisse und Möglichkeiten zur Nutzung der Basiskomponenten untersuchen Festschreiben der Nutzung in der Strategie
c) Wurden Anwendungen identifiziert, die sich für die Nutzung von Basiskomponenten eignen.	ja	Festschreibung der Nutzung der entsprechenden Basiskomponenten in den entsprechenden Schwerpunkten und Projekten
	nein	
d) Wird bereits die Nutzung von Basiskomponenten in laufenden oder geplanten Projekten vorbereitet?	ja	
	nein	Gegebenenfalls Schwerpunkte zur Nutzung der Basiskomponenten in Strategie priorisieren.
c) Sicherheit		
a) Sind die Anwendungen / Projekte nach ihrer Verwendung sensibler, schützenswerter Daten eingeschätzt worden?	ja	Weiter mit b)
	nein	Online-Anwendungen und Projekte auf Verwendung sensibler, schützenswerter Daten untersuchen, Datenschutzbeauftragten frühzeitig mit einbeziehen, Anwendungen in entsprechende Schutzstufeneinstufen und darauf weitere Vorgehensweise abstimmen
b) Sind weitergehende Schutzmaßnahmen erforderlich?	ja	Weiter mit c)
	nein	Untersuchung, ob rechtliche Anforderungen oder Auflagen des Datenschutzes vorliegen
c) Ist klassische SSL-Verschlüsselung zur Anwendung ausreichend?	ja	Bereitstellung geschützter Zugänge Verschlüsselungsinfrastruktur
	nein	Weiter mit e)
d) Wird ein höherer Sicherheitsstandard (z. B. OSCI, geschützte Netze) erfordert?	ja	Überprüfung auf Nutzung entsprechender Basiskomponenten (OSCI-Infrastruktur, geschütztes Datennetz SVN)

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
	nein	Weiter mit e)
e) Ist eine Authentifizierung der Nutzer erforderlich?	ja	Untersuchung der Schärfe der Anforderungen zur Authentifizierung Weiter mit f)
	nein	
f) Ist ein passwortgeschützter Zugang ausreichend?	ja	Konziperung und Einrichtung entsprechender Zugänge Erarbeitung eines Konzeptes zur Nutzerverwaltung und -pflege
	nein	
g) Kann eine fortgeschrittene Signatur (Softwarezertifikat) verwendet werden	ja	Untersuchung entsprechender Möglichkeiten und Marktuntersuchung (Trustcenter u. ä.)
	nein	Weiter mit g)
h) Ist eine qualifizierte Signatur (Signaturkarte) erforderlich?	ja	Überprüfung auf vorhandene Infrastruktur Nutzungskonzept erarbeiten und Beschaffung planen
	nein	Weiter mit h)
i) Steht entsprechend der Anforderungen die entsprechende Infrastruktur in der Verwaltung zur Verfügung?	ja	Marktuntersuchung durchführen Beschaffung planen
	nein	

7.4 Muster Fragebogen zur Nutzenserwartungen am Beispiel einer Online-Anwendung mit Bereitstellung eines Formulars 3

Allgemeine Fragen

1. Wie oft nutzen Sie das Internet?

☐ viel (täglich)
☐ oft (mehrmals in der Woche)
☐ wenig (einmal die Woche)
☐ kaum (zwei- dreimal im Monat)
☐ selten (ein paar Mal im Jahr

2. Geschlecht ☐ weiblich ☐ männlich

3. Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

☐ 14 – 19 jährige
☐ 20 – 29 jährige
☐ 30 – 39 jährige
☐ 40 – 49 jährige
☐ 50 – 59 jährige
☐ älter

Spezifische Fragen

4. Welche Funktionen erwarten Sie von einer online Anwendung der Ver waltung? (von 1 sehr wichtig bis 5 gar nicht wichtig)

	1	2	3	4	5
• einfache Navigation	☐	☐	☐	☐	☐
• Ausführliche und aktuell gehaltende Informationen	☐	☐	☐	☐	☐
• Verschiedene Kontakt-möglichkeiten	☐	☐	☐	☐	☐
• kompakte Inhaltsübersicht	☐	☐	☐	☐	☐
• komplexe Suchfunktion	☐	☐	☐	☐	☐
• ausführliche Hilfestellung zur Anwendung	☐	☐	☐	☐	☐
• Einhaltung der Sicherheits-standards	☐	☐	☐	☐	☐
• weitere Funktionen	☐	☐	☐	☐	☐

[3] Dieser Fragebogen ist allgemein gehalten und muss individuell durch die Verwaltung angepasst werden

5. Können Sie sich vorstellen einen Antrag bei der Verwaltung auch online zu stellen? ☐ ja ☐ nein

6. Was erwarten Sie von einem elektronischen Antrag?

	1	2	3	4	5
• Ausfüllhilfe	☐	☐	☐	☐	☐
• online und offline Bearbeitung	☐	☐	☐	☐	☐
• Druckfunktion	☐	☐	☐	☐	☐
• automatische Fehleranzeige	☐	☐	☐	☐	☐
• Eingangsbestätigung	☐	☐	☐	☐	☐
• etc.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Welche Vorteile/Nutzen erwarten Sie durch die Nutzung von online Dienstleistungen? (von 1 sehr wichtig bis 5 gar nicht wichtig)

	1	2	3	4	5
• Serviceverbesserung	☐	☐	☐	☐	☐
• Zeiteinsparung	☐	☐	☐	☐	☐
• Erhöhte Transparenz	☐	☐	☐	☐	☐
• Kosteneinsparung	☐	☐	☐	☐	☐
• Zeitlich und örtlich unbegrenzter Zugang zu Verwaltungs-dienstleistungen	☐	☐	☐	☐	☐
• weitere Vorteile	☐	☐	☐	☐	☐

7.5 Muster Fragebogen Nutzerbefragung für Bürger[4]

Allgemeine Fragen			
1.	Wie oft nutzen Sie das Internet?		
☐	viel (täglich)		
☐	oft (mehrmals in der Woche)		
☐	wenig (einmal die Woche)		
☐	kaum (zwei- dreimal im Monat)		
☐	selten (ein paar Mal im Jahr		
2.	Geschlecht	☐ weiblich	☐ männlich
3.	Welcher Altersgruppe gehören Sie an?		
☐	14 – 19 jährige		
☐	20 – 29 jährige		
☐	30 – 39 jährige		
☐	40 – 49 jährige		
☐	50 – 59 jährige		
☐	älter		
Anwenderfragen			
4.	Wie oft nutzen Sie unser online Angebot?		
☐	sehr oft (täglich)		
☐	oft (monatlich)		
☐	wenig (halbjährlich)		
☐	kaum (jährlich)		
5.	Haben Sie auf unserer Webseite alle Informationen gefunden?		
☐	ja		
☐	nein		
Was fehlt?			

[4] Dieser Fragebogen ist allgemein gehalten und muss individuell durch die Verwaltung angepasst werden

6. Wie werten Sie diese Aspekte unserem online Angebot zu? (von 1 sehr gut bis 5 ganz schlecht)

	1	2	3	4	5
Struktur und Aufbau	☐	☐	☐	☐	☐
Übersichtlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Benutzerfreundlichkeit	☐	☐	☐	☐	☐
Funktionsumfang	☐	☐	☐	☐	☐
Optische Gestaltung	☐	☐	☐	☐	☐
Suche	☐	☐	☐	☐	☐
Hilfestellung	☐	☐	☐	☐	☐
Ladezeiten	☐	☐	☐	☐	☐
weitere Aspekte	☐	☐	☐	☐	☐

7. Wie bewerten Sie unser online Angebot insgesamt?

☐ sehr gut
☐ gut
☐ zufrieden stellend
☐ mangelhaft
☐ schlecht

9. Welche Verwaltungsleistung sollte Ihrer Meinung nach am ehesten online angeboten werden, damit sich Ihre Erwartungen erfüllen?

7.6 Beispiel Qualitätsplan

Prüfgegenstand	Zeitpunkt	Verantwort-lichkeit	
Technische Aspekte			
Funktion System-architektur			Überprüfung der definierten Qualitätsmerkmale (Punkt 3.6a) mit Hilfe von Programm- und Systemtests
Softwarelösung			Überprüfung der definierten Qualitätsmerkmale (Punkt 3.6a) mit Hilfe von Programm- und Systemtests
Hardwarelösung			Überprüfung der definierten Qualitätsmerkmale (Punkt 3.6a) mit Hilfe von Programm- und Integrationstests
eingesetzte Stan-dards			Überprüfung der definierten Qualitätsmerkmale (Punkt 3.6a) mit Hilfe von Programm- Sys-tem- und Integrationstests
fertige Anwen-dung			Überprüfung der definierten Qualitätsmerkmale (Punkt 3.6a) mit Hilfe von Programm- und Systemtests unter Berücksich-tigung der Nutzenserwartung
Operative Aspekte			
Zeitplan			Überprüfung der im Projektplan definierten Meilensteine auf Einhaltung
Kommunikations-beziehungen			Überprüfung auf Einhaltung der Berichtsstruktur
Projektorganisati-on			Überprüfung des reibungslosen Funktionieren während der ge-samten Projektlaufzeit
Dokumentationen			Prüfung auf Vollständigkeit und Schlüssigkeit
weitere Prüfge-genstände aus der Sicht des Pro-jekträgers			weitere in der Strategie defi-nierten Qualitätsmerkmale und Testverfahren

7.7 Muster Checkliste Zielbestimmung und Indikatoren

Frage	Trifft zu	Empfohlene Maßnahmen/Schlussfolgerungen
a) Ziele		
a) Wurden bereits Ziele definiert?	ja	
	nein	In Arbeitsgruppe oder Workshop Zieldiskussionen führen, Ziele aus Leitbild ableiten, Bedarf untersuchen und Ziele daraus ableiten
b) Können diese dem Leitbild zugeordnet werden?	ja	
	nein	Aus Leitbild konkrete Ziele ableiten
c) Orientieren sich die Ziele an den ermittelten Bedürfnissen der Zielgruppen?	ja	
	nein	Bedarfsanalyse auswerten, Zieldefinitionen anpassen
d) Sind die beschriebenen Ziele operationalisierbar (messbar)?	ja	
	nein	Zieldefinition überprüfen und überarbeiten
e) Sind Maßnahmen zur laufenden Zielkontrolle vereinbart?	ja	
	nein	Controllingkonzept erarbeiten, Verantwortlichkeiten festlegen, Anweisung zur Datenerhebung für Indikatoren erarbeiten
f) Sind Indikatoren zur Messung der Zielerreichung für jedes Ziel ermittelt?	ja	
	nein	Je Ziel 2 bis max.5 Indikatoren bestimmen
g) Sind diese Indikatoren ohne großen Aufwand messbar oder konkret erhebbar? (Empirische Werte, Statistiken, Messungen)	ja	
	nein	Indikatoren überprüfen Messbare Indikatoren bestimmen Datenquellen überprüfen

7.8 Projektsteckbrief

Name des Projektes:		
Verantwortliche Organisationseinheit:		
Beteiligte Organisationseinheiten		
Projektlaufzeit:	Beginn:	Ende:
Projektstatus:		
Projektziel(e):		
Beschreibung:		
Zielgruppe(n):		
Interaktion:	☐ Information	
	☐ Kommunikation	
	☐ Transaktion	
Nutzen für Zielgruppe:		
Nutzen für Verwaltung:		
Priorität:	☐ niedrig	
	☐ mittel	
	☐ hoch	
Gesamtkosten:		
Finanzierung:		

Weitere Angaben:			
Betroffene Geschäftsprozesse/Verwaltungsprozesse:			
Betroffene Fachverfahren:			
Beteiligte externe Verwaltungen/Einrichtungen:			
Mögliche Kooperationspartner:			
Erfolgskontrolle/Qualitätssicherung			
Indikator	Maßeinheit	Menge/Anzahl/Wert	Datenherkunft / Erhebungs-methode

8 Literaturverzeichnis

KGSt-Berichte und Materialien

1/2006 Erfolgsfaktoren für E-Government: Nutzungsanreize, Marketing und mehr

http://mediakomm.difu.de/erfolgsmodell Erfolgsmodell Kommunales E-Government

www.kbst.bund.de E-Government (komplette Webseite)

http://www.bsi.de/fachthem/egov/index.htm online Version E-Government Handbuch

Leitbilder

Leitbild Bremen: http://finanzen.bremen.de/sixcms/detail.php?gsid=bremen53.c.3186.de

Leitbild Land Brandenburg:
http://www.mi.brandenburg.de/sixcms/media.php/1069/1_Masterplan.pdf

Dokumente zur weiteren Hilfestellung

„Projektcheckliste“ zu finden unter: http://www.kbst.bund.de – Projektmanagement BundOnline

„Standard und Architekturen für E-Government Anwendungen – SAGA 4.0“ zu finden unter:
http://www.kbst.bund.de – Standards und Architekturen

Leitfaden für Entwickler von Prozess- und Datenmodellen zu finden unter: http://www.kbst.bund.de
– Standards und Architekturen

„Empfehlungen zur Wirtschaftlichkeitsbetrachtung – WiBe 4.1“ zu finden unter:
http://www.kbst.bund.de – Wirtschaftlichkeit und Recht

Weitere Quellenangaben

http://de.wikipedia.de