

Telefon: 233 - 82300
Telefax: 233 - 989 82300

Direktorium
Hauptabteilung III
IT-Strategie und
IT-Steuerung/IT-Controlling
(STRAC)

Anlage 3 zum Beschluss:

E-Government, Open-Government, Open-Data;

Sachstandsbericht 2015, Ziele Open-Data und Auswertung von Studien

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 05510

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| 1. „Effizientes E-Government Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktportfolio durch E-Government-Services“ | 2 |
| 1.1. Kernergebnisse aus dem Management Summary der Studie..... | 2 |
| 1.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen (12 Thesen) der Studie..... | 5 |
| 1.3. Kritikpunkte der Studie..... | 11 |
| 2. „E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg (Nationaler Normenkontrollrat, 2015)“ | 14 |
| 2.1. Untersuchungsergebnis des Gutachtens..... | 14 |
| 2.2. Handlungsempfehlungen des Gutachtens zur Verbesserung der Situation im E-Government | 14 |

Einleitung

In Teil C „Studienvorstellung 'Die fetten Jahre sind vorbei – Teil 4‘“ des Stadtratsbeschlusses „E-Government, Open-Government, Open-Data; Sachstandsbericht 2015, Ziele Open-Data und Auswertung von Studien“ werden die wesentlichen Aussagen einer Studie und eines Gutachtens bzgl. ihrer kommunalen Inhalte zusammengefasst und hinsichtlich ihrer Relevanz und Wirkungen auf die Landeshauptstadt München beschrieben.

Kapitel 1 bezieht sich dabei auf die Studie „Effizientes E-Government Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktportfolio durch E-Government-Services“.

Kapitel 2 dieser Anlage beschreibt die Studie „*E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg (Nationaler Normenkontrollrat, 2015)*“.

Im Folgenden werden die im Beschluss übergreifend dargestellten Informationen entsprechend der Originalzitate weiter detailliert.

1. „Effizientes E-Government Multiklientenstudie zu Geschäfts- und Modernisierungspotenzialen im kommunalen Produktportfolio durch E-Government-Services“

1.1. Kernergebnisse aus dem Management Summary der Studie

Die Studie ermittelt Kernergebnisse (S. 16 und 17). Diese werden nachfolgend dargestellt. Zunächst wurde jedes der Ergebnisse mit einer Überschrift betitelt, anschließend die Kernergebnisse aus der Studie zitiert und abschließend deren Anwendbarkeit auf die LHM dargestellt.

Örtliche Leistungen sind über Produktpläne und Geschäftsprozesse vergleichbar

„Es ist möglich die Produktpläne von Kommunen vollständig in einen gemeinsamen Ordnungsrahmen, den kommunalen Referenz-Produktplan, einzuordnen. Dadurch können örtliche Leistungsdaten der Kommunen, bis zur Ebene von Geschäftsprozessen, vergleichbar gemacht werden.“

Anwendbarkeit des Studienergebnisses auf die LHM:

Dieses Studienergebnis hat primär wenig Bedeutung für die E-Government-Aktivitäten der LHM. Eine wichtige Voraussetzung für diese Vergleichbarkeit ist die Untersuchung und Identifikation der Standards und Inhalte für die Geschäftsprozesse bei der LHM, was bisher noch nicht umfänglich erfolgen konnte. Wie an anderer Stelle beschrieben verfolgt die LHM einen von Bürgern und Unternehmen getriebenen E-Government-Ansatz, der auf tatsächliche Nutzung und Attraktivität des E-Governments abstellt.

Identifikation von E-Government-relevanten Kernprodukten ist möglich

„Durch die im Rahmen der Multiklientenstudie „Effizientes E-Government“ mit zwei Städten und vier Kreisen durchgeführte, vergleichende Analyse kommunaler Produkte, Leistungen und Geschäftsprozesse, konnten „E-Government-relevante“ Kernprodukte aller Kommunen identifiziert werden.“

Anwendbarkeit des Studienergebnisses auf die LHM:

Die Identifikation von geeigneten E-Government-relevanten und vor allem aktuell umsetzbaren Geschäftsprozessen findet durch die Facharchitekten der Referate und Eigenbetriebe statt. Im Rahmen der Ressourcen und Prioritäten kommen diese dann nach ganzheitlichen Abwägungen und in Konkurrenz zu anderen IT-Vorhaben zur Umsetzung. Darüber hinaus ist eine direkte Umsetzbarkeit der Studienergebnisse dadurch erschwert, dass an der Studie keine Großstädte beteiligt waren.

Hohe Einsparpotentiale sind durch E-Government in Kernprozessen möglich

„Für alle Kommunen gilt dabei:

- Etwa 20 % der kommunalen Geschäftsprozesse binden 80 % der produktiven Personalressourcen und generieren über 90 % aller Geschäftsvorfälle.
- Diese besonders geschäftsrelevanten „Kernprozesse“ der Kommunen sind in hohem Maße für den Einsatz von E-Government Technologien geeignet: 80 % der Kernprozesse haben E-Government-Service-Potential und -Bedarf“

Anwendbarkeit des Studienergebnisses auf die LHM:

Auch bei der LHM bindet ein vergleichsweise kleiner Teil der Geschäftsprozesse einen erheblichen Teil der Personalressourcen. Daher werden beispielsweise in Stufe 2 des eoGov-Projekts einige dieser Geschäftsprozesse unterstützt, z.B. die Einwohnerwesen-Online-Dienste oder der Bauantrag.

Dennoch stellen die in der Studie angegebenen Prozentwerte Potentiale dar und nicht den optimalen Erfüllungsgrad, der für gewöhnlich niedriger liegt als das Maximum bzw. ein Potential. Maximale Kosteneinsparungen haben in der Regel ungünstige Auswirkungen auf die erbrachte Qualität und die Bearbeitungsdauer, z.B. bei der Bearbeitung von Anträgen. Sowohl für den Ressourceneinsatz als auch für die Qualität der Geschäftsprozesse sind die Fachbereiche verantwortlich.

Zudem bezieht sich die Studie auf nicht repräsentative Werte, die nicht weiter belastbar sind. Wohl trägt gut gemachtes E-Government nach herrschender Meinung zu Einsparungen an Ressourcen bei, doch nur, wenn es auch entsprechend genutzt wird.

Wirkung des E-Government zur Optimierung der Geschäftsprozesse ist hoch

„Die mögliche Wirkung des E-Government zur Optimierung der Geschäftsprozesse ist groß. Potentialanalysen bei 30 Kernprozessen der Studienteilnehmer ergaben: Das „Gewinnpotenzial“ bei Prozesskosten liegt bei 20 % bis 40 %.“

Anwendbarkeit des Studienergebnisses auf die LHM

Dieses Studienergebnis ist nicht übertragbar, weil lediglich Kreise und kleine Städte im Rahmen der Studie untersucht wurden. Eine Großstadt wie die LHM verfügt zwangsläufig über erheblich komplexere Prozesse, da in den Prozessen erheblich mehr Ausnahmefälle standardisiert abgearbeitet werden müssen. In einer Kleinstadt erfolgt die Bearbeitung von Ausnahmefällen üblicherweise durch die Eskalation an eine fachlich versierte Führungskraft (z.B. Leiter eines Bürgerbüros). In einer Großstadt müssen diese Ausnahmefälle auf Grund der Häufigkeit standardisiert im Prozess abgearbeitet werden, was zu erheblich komplexeren Prozessen führt. Die Unterstützung komplexer Prozesse durch E-Government ist daher zwangsläufig mit höheren Kosten verbunden.

Das Potenzial für Kooperation und Standardisierung beim E-Government ist groß

„Das Potenzial für Kooperation und Standardisierung beim E-Government ist groß:

- Durch eine Clusteranalyse der Kernprozesse und Produkte konnten zahlreiche „gemeinsame Kernprodukte“ aller Kommunen, gemeinsame Kernprodukte der Städte und Kreise sowie lokalspezifische Kernprodukte identifiziert werden.
- Insgesamt konnten 146 (42 % aller kommunalen Produkte) Kernprodukte bei Studienteilnehmern identifiziert werden. Davon waren 108 (74 % der Kernprodukte) gemeinsame Kernprodukte aller Studienteilnehmer bzw. gemeinsame Kernprodukte der Teilnehmergruppen „Städte“ oder „Kreise“.
- Gemeinsame Kernprodukte sind überwiegend dem Bereich der pflichtigen Aufgaben zuzuordnen. Rechtliche Normen und Standards zur Wahrnehmung pflichtiger Aufgaben erleichtern und fördern die Standardisierung fachlicher, organisatorischer und technologischer Anforderungen an die Gestaltung des E-Government.
- Durch die im Rahmen der Studie angewendeten Methoden ergeben sich exemplarische Lösungsansätze, wie lokale und regionale E-Government-Strategien („Masterpläne“) systematisch aus den Leistungsdaten der Kommune abgeleitet und zu einer Fokussierung des kommunalen E-Government auf geschäftsrelevante Aufgaben mit großem E-Government-Potential genutzt werden können.
- Der als Ordnungsrahmen zur Durchführung der vergleichenden Analysen entwickelte Referenzproduktplan hat sich als tragfähig erwiesen und sollte als Ordnungsrahmen für ein Register optimierter und qualitätsgesicherter kommunaler Fachreferenzprozesse verwendet werden.
- Die Referenzprozesse können als Ausgangspunkt und gemeinsame Grundlage für die technologische Umsetzung des E-Government dienen.“

Anwendbarkeit des Studienergebnisses auf die LHM

Die Standardisierung ist Fachaufgabe. Erst seit Januar 2016 sind mit dem BayEGovG wichtige Voraussetzungen für die Kooperation und Zusammenarbeit unter Behörden im Bereich E-Government gelegt. Die bisherige Zusammenarbeit mit anderen Kommunen hat sich im E-Government auf Erfahrungsaustausch beschränkt, kann aber mittelfristig eine Verstärkung erfahren.

1.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen (12 Thesen) der Studie

Die Studie generiert als weiteres Ergebnis 12 Thesen, die im Folgenden dargestellt werden (S. 17-19). Zunächst wurde jede der Thesen mit einer Überschrift betitelt und die jeweilige Nummerierung aus der Studie angegeben. Anschließend sind die Thesen aus der Studie zitiert und abschließend deren Anwendbarkeit auf die LHM dargestellt.

Aufbau einer kommunalen Prozessbibliothek wird empfohlen

These 1

„Eine kommunale Prozessbibliothek sollte auf einem Referenzproduktplan als Ordnungsrahmen aufbauen und dadurch die Integration von Konzepten und Methoden zur produktorientierten und prozessorientierten Verwaltungssteuerung unterstützen.“

Anwendbarkeit der These 1 auf die LHM:

Der Aufbau einer Prozessbibliothek wird im spezifischen Kontext von E-Government der LHM nicht betrieben. Ein solcher Ansatz wurde bis 2012 versucht und hat sich als zu komplex und damit zu langwierig herausgestellt.

Die LHM ist sowohl mit der KGSt als auch dem Deutschen Städtetag im interkommunalen Austausch, um Themen wie dieses zu diskutieren.

Die LHM setzt beim E-Government nicht primär auf ein Vorgehen, abgeleitet aus Produkten und Geschäftsprozessen aus den Referaten, Eigenbetrieben und zentralen Querschnittsbereichen.

Primär ist der Einsatz von E-Government getrieben durch die Akzeptanz und Anwendung von Bürgerinnen Bürgern und Organisationen sowie von verwaltungsinternen Kunden. Nur durch eine echte Nachfrage, die dann auch „online“ wahrgenommen wird, lassen sich hohe „online“ Fallzahlen generieren, die dann entsprechende wirtschaftliche Effekte in der Verwaltung zeitigen.

Fokussierung auf prägende Geschäftsprozesse ist wichtig

These 2

„Trotz der großen Aufgabenvielfalt prägen relativ wenige Prozesse das operative Geschäft der Kommunalverwaltung. Kommunen sollten ihre Anstrengungen beim E-Government auf die Verbesserung dieser Aufgaben und Geschäftsprozesse fokussieren. Sie gewinnen durch die Realisierung dieser Einsparpotenziale Spielräume bei der Gestaltung ihrer gesamten Prozesslandschaft.“

Anwendbarkeit der These 2 auf die LHM:

Im Grundsatz macht eine Fokussierung auf große Geschäftsprozesse durchaus Sinn. Es müssen jedoch zwei Voraussetzungen dafür erfüllt werden: Die Unterstützung durch die Fachbereiche/Referate und die Akzeptanz und Anwendung der bereitgestellten Dienste durch die „Kunden“. Der Auftrag richtet sich damit an die Fachbereiche.

Hierzu wurde vom eoGov-Projekt das Instrument des eoGov-Planungszyklus aufgebaut. Dieser Prozess wird jährlich stadtweit durchgeführt und ist etabliert. Er dient in Vorfeld der Vorhabensplanung der Synchronisation der Aktivitäten in diesem Bereich und schafft die notwendigen Synergien.

Ein weiterer Aspekt muss für die Umsetzung von E-Government in großen und prägenden Geschäftsprozessen beachtet werden.

So stellt sich aufgrund bisheriger Erfahrungen heraus, dass der Einsatz des nPA, der digitalen Signatur und der De-Mail, die Bürger eher davon abhalten einen Geschäftsprozess online zu erledigen. Somit besteht das Risiko, dass auch bei noch so hoher Fallzahl eines Geschäftsprozesses die Onlinenutzung nachhaltig gering bleibt, wenn die Akzeptanz bei Bürgerinnen und Bürgern fehlt – es wird der Weg zum Amt bevorzugt werden und es lassen sich keine Wirtschaftseffekte durch das entsprechende Online-Angebot generieren lassen. Möglicherweise werden sich nicht einmal die Investitionskosten für die Online-Nutzung erwirtschaften lassen.

Zusammenarbeit der Kommunen birgt hohes Optimierungspotential

These 3

„Die Clusteranalyse der kommunalen Kernprodukte macht sichtbar, dass trotz der vielfältigen Unterschiede zwischen Kommunen, aufgrund des hohen Anteils und der hohen Geschäftsrelevanz der gemeinsamen Kernprodukte, ein großes Potenzial für eine interkommunale Zusammenarbeit besteht. Dies sollte durch gemeinsame Anstrengungen der Kommunen zur Gestaltung optimierter und standardisierter Geschäftsabläufe und Strukturen erschlossen werden.“

Anwendbarkeit der These 3 auf die LHM:

Die Zusammenarbeit von Behörden aber auch Kommunen untereinander wird aktuell im BayEGovG (30.12.21015) in Artikel 8 „IT-Sicherheit und Datenschutz“ und Artikel 9 „Behördenzusammenarbeit“ vorgegeben. Ein Beschluss zum BayEGovG wird Mitte 2016 dem Stadtrat vorgelegt.

Weiterentwicklung und Verwendung von Standards hat höchste Priorität

These 4

„Im Hinblick auf das Gebot zur „Wirtschaftlichkeit des Verwaltungshandelns“ sollte deshalb das Bemühen um die Weiterentwicklung und Verwendung organisatorisch-/technologischer Standards in der E-Government-Strategie und -Planung von Kommunen und ihren IT-Dienstleistern höchste Priorität genießen.“

Anwendbarkeit der These 4 auf die LHM:

Die Weiterentwicklung und Verwendung von Standards sowie der Ausbau von Basiskomponenten sind bereits heute E-Government-Aktivitäten bei der LHM. Durch die Beauftragung des E-Government-Projektes mit den bisherigen Stufen 1 und 2 besteht eine zentrale Stelle, die Basiskomponenten sowie Standards kennt und entwickelt, etabliert und Referate und Eigenbetriebe berät und sich aktiv in entsprechende Projekte in den Referaten und Eigenbetrieben einbringt (z.B. E-Payment, Entwicklung von Zahlungsplattformen, Verbuchungsschnittstelle, DE-Mail, nPA-Anwendung u.v.m.).

Zwischenzeitlich haben diese beiden Forderungen (Basiskomponenten und Standards) der Studie auch in den beiden für bayerische Kommunen gültigen E-Government-Gesetzen Eingang gefunden (EGovG 2013 und BayEGovG Dez. 2015).

Erheblicher Ausbau von Basiskomponenten wird dringend empfohlen

These 5

Alle Studienteilnehmer sollten ihre E-Government-Basiskomponenten erheblich ausbauen, um eine nachhaltige Steigerung der Wertschöpfung des E-Government für Kunden und Verwaltung zu erreichen.

Anwendbarkeit der These 5 auf die LHM:

siehe Anwendbarkeit der These 4 auf die LHM

Förderung der Wiederverwendbarkeit bereits vorhandener Lösungen

These 6

„Aufgrund der Vielzahl gemeinsamer Kernprodukte existiert ein breites Handlungsfeld für kommunale Kooperation bei der Suche nach optimalen Lösungen zur organisatorischen und technologischen Gestaltung des E-Government. Die Tatsache, dass die E-Government-Kernprodukte der Kommunen in hohem Maße dem Bereich der pflichtigen Aufgaben zuzuordnen sind, kann dabei durchaus als Chance interpretiert werden, die Kosten des E-Government durch konsequente Standardisierung bei Organisation und Technik zu senken und die Umsetzung des E-Government durch den Transfer wiederverwendbarer Lösungen erheblich zu beschleunigen.“

Anwendbarkeit der These 6 auf die LHM:

Wo die Homogenität erkennbar ist werden bereits heute wiederverwendbare Lösungen eingesetzt. Allerdings erfordert jedes konkrete Umsetzungsprojekt eines Standards (z.B. E-Payment) in einem Referat den Einsatz von Ressourcen und Finanzmitteln.

Aufbau eines integrierten Multikanalmanagements ist wichtig

These 7

„Die Fähigkeit, parallel genutzte Zugangs- und Ausgangsmedien der Kernprozesse fallbezogen zu integrieren und zu managen („Multikanalmanagement“, „Front-Office/Back-Office Integration“, „Wissensmanagement“), stellt hohe Anforderungen an Organisation und Technik und ist im Hinblick auf die große Zahl „multimedialer Kernprozesse“ als erfolgskritisch zu betrachten.“

Anwendbarkeit der These 7 auf die LHM:

Multikanalmanagement bedeutet z.B. dass ein Antrag, der bisher mündlich oder handschriftlich gestellt werden konnte, nun auch in rein elektronischer Form angenommen werden kann und muss. Themen wie Antragsnummernvergabe, Ablage und Kommunikationswege sind einzurichten.

Multikanalmanagement ist eine Herausforderung die die LHM nachhaltig beschäftigen wird (sowohl in der IT als auch in den Fachbereichen). Hier sind die Aktivitäten bei der LHM zu verstärken! Da steht die LHM gerade am Anfang und die Forderung wird mit Inkrafttreten des BayEGovG und entsprechenden Änderungen im BayVVG (beides am 30.12.2015) dringend. Das Thema wird daher in der durch den Stadtrat beauftragten

Beschlussvorlage zum Bayerischen E-Government-Gesetz Mitte 2016 behandelt werden.

Vermeidung von Medienbrüchen hat höchste Bedeutung

These 8

„Im Hinblick auf die Prozesseffizienz, durch Vermeidung bzw. Reduktion von Medienbrüchen bei der Vorgangsbearbeitung und Aktenführung, kommt der Digitalisierung des Schriftguts auf der Eingangsseite und dem Management der Ausgangsalternativen „Druckoutput & Postversand“ bzw. „E-Versand“ allerhöchste Bedeutung zu.“

Anwendbarkeit der These 8 auf die LHM:

Das ist eine weitere Herausforderung, die bereits als Sollforderung in Gesetzen anklängt (z.B. EGovG und BayEGovG). Die Vermeidung von Medienbrüchen ist kein ausschließliches E-Government-Thema. Aktuell ist bereits vereinzelt E-Payment für Onlinedienste im Einsatz. In der SKA arbeitet ein E-Payment-Projekt zusammen mit dem eoGov-Projekt am Ausbau des E-Payments, Das Projekt E-Invoicing ist in Vorbereitung und die Onlinedienste werden schrittweise medienbruchfrei ausgebaut. Ein weiteres Beispiel ist der „online Bauantrag“ mit dem Ziel der weitestgehend vollständigen elektronischen Bearbeitung des Vorgangs, was aber auch die Digitalisierung im Fachverfahren erfordert.

E-Government-Basisinfrastruktur ist Voraussetzung für Effizienz

These 9

„Die E-Government-Basisinfrastruktur wies bei allen Studienteilnehmern noch erhebliche Lücken auf. Ein intensiver Ausbau der E-Government-Basiskomponenten ist daher eine wesentliche Voraussetzung für effizientes E-Government und die Optimierung der Kernprozesse.“

Anwendbarkeit der These 9 auf die LHM:

Die Bereitstellung von Basiskomponenten wurde bereits vor drei Jahren mit dem eoGov-Projekt Stufe1 begonnen, ausgebaut und muss konsequent weiter geführt werden.

Kontinuierlich wird das Angebot verschiedener Fachbereiche auf Basis dieser bestehenden Infrastruktur erfolgreich ausgebaut wie z.B. dem Online-Service-Portal, oder der Veranstaltungsplattform (siehe auch Teil B in diesem Beschluss).

Aktuell wird ergänzend der breitere Einsatz von Bürgerterminals mit Ausweislesegeräten vorbereitet, an denen die Bürger und Bürgerinnen das gesamte Onlineangebot der LHM nutzen können.

Marktübliche Fachanwendungen sind unzureichend für elektronische Vorgangsbearbeitung vorbereitet

These 10

„Die Qualität der Prozessunterstützung durch marktübliche Fachanwendungen ist in vielen Fällen für eine effiziente Prozessdurchführung im Sinne der elektronischen Vorgangsbearbeitung unzureichend.“

Anwendbarkeit der These 10 auf die LHM:

Bisherige Erfahrungen bestätigen diese These. Bei der Ausschreibung von Fachverfahren ist auf die E-Governmentfähigkeit zu achten. Derzeit steht aber oft die fachliche Funktionalität im Vordergrund und der Markt der Fachverfahren für Verwaltungen ist in aller Regel nicht besonders groß.

Bestehende Fachanwendungen jedoch ohne Vorbehalte umzustellen ist risikoreich, von organisatorischen Umstellungen begleitet, teuer und muss abgewogen werden. Neue Fachverfahren sollten künftig möglichst E-Governmentfähig eingeführt werden. Auch bei der LHM-internen Vorhabensplanung, also der Entscheidung - welches Fachverfahren wird vor allen anderen eingeführt - sollten E-Governmentfähige Fachverfahren vorrangig zur Umsetzung kommen. Darüber hinaus kann eine entsprechende Vorgabe (Designvorgabe im Anforderungsmanagement) erteilt werden.

Modernisierung mit E-Government kann 20-40% Prozesskosten einsparen

These 11

Durch den Einsatz der aktuell am Markt verfügbaren E-Government-Technologien („State of the Art E-Government“) können Gewinne bei Prozesskosten um 20 % bis 40 % erzielt werden.

Anwendbarkeit der These 11 auf die LHM:

Diese Aussage wird 5 Jahre nach erscheinen der Studie in Frage gestellt. Die Studie wurde in 2011 veröffentlicht und hatte nach eigenen Angabe eine Bearbeitungszeit von 2 über zwei Jahren¹ (Erhebungen aus 2009/2010)

Heute im Jahr 2016 gelten andere Rahmenbedingungen andere Technologien sind im Einsatz – gesetzliche Anforderungen bestehen bereits, die Welt der IT hat sich verändert.

Das eoGov-Projekt geht davon aus, dass auf längere Sicht Einsparungen durch Modernisierung erreicht werden können. Die Einsparungen in der genannten Höhe erscheinen außerordentlich optimistisch, da die Studie nur Potentiale benennt. Geschäftsprozesse liegen in der Zuständigkeit der Fachbereiche. Diese können die Potentiale auch für andere Parameter wie beispielsweise Bürgerservice, Reduzierung von Bearbeitungszeiten, schnelle Auskunftsfähigkeit nutzen. Insgesamt liegt hier eine langjährige Betrachtung zugrunde, die auf einer dramatischen und umfassenden Veränderung in der Verwaltungstätigkeit basiert. Die aktuellen Aktivitäten der LHM im E-Government sind keinesfalls ausreichend, um derartige Potentiale zu heben.

¹ KGSt-Studie Effizientes E-Government Seite 3, zweiter Abs.

Zu beachten ist dabei, dass Einsparungen bei den Kosten der Geschäftsprozesse ausschließlich durch eine Kombination von fachlichen und IT-technischen Maßnahmen in Verbindung mit entsprechenden Führungsentscheidungen möglich sind. Die Informationstechnologie stellt damit nur Voraussetzungen für Einsparungen zur Verfügung, die Realisierung der Einsparungen erfolgt aber in den fachlichen Geschäftsprozessen.

Darüber hinaus muss an dieser Stelle auf eine verfängliche Darstellung in der Studie hingewiesen werden. Bei den genannten Einsparungen von 20-40%² handelt es sich nicht um potentielle Einsparungen von Gesamtkosten, sondern nur um mögliche Einsparungen betriebswirtschaftlicher Prozesskosten in ausgewählten (30) Geschäftsprozessen mit großem Einsparpotential. Deutliche Einsparungen der Gesamtkosten durch E-Government sind zwar gegeben, dürften realistisch und fallspezifisch auch im einstelligen Prozentbereich zu suchen sein.

Optimierungspotentiale liegen in den verwaltungsinternen Abläufen

These 12

Die Voraussetzungen zur Erschließung von Optimierungspotenzialen im Front-Office sind zum Teil nicht direkt von der Kommune beeinflussbar. Daher sollte zunächst die Optimierung der verwaltungsinternen Abläufe und (Infra-)Strukturen im Vordergrund stehen. Dies wäre zugleich die notwendige Grundlage für die durchgängige Gestaltung effizienter und auch für die Kunden attraktiver E-Government-Angebote im Front-Office.

Anwendbarkeit der These 12 auf die LHM:

Die IT der LHM optimiert ebenfalls verwaltungsinterne Abläufe im Rahmen Ihrer Möglichkeiten. Vor allem wo sich interne Auftraggeber für Projekte finden, um Optimierungspotentiale zu realisieren. Ansonsten fährt die LHM einen bürgerorientierten E-Governmentansatz.

Ein reines Reengineering der Geschäftsprozesse ist nicht der vordergründige Ansatz eines E-Government bei der LHM. Vielmehr gilt, wenn ein Geschäftsprozess reengineert wird, muss dieser auch E-Governmentfähig gemacht werden. Nur durch die Herstellung der E-Governmentfähigkeit des Geschäftsprozesses können die E-Governmentpotentiale darin durch die Fachbereiche geborgen werden.

² vgl. Kernergebnisse der Studie Seite 16 „Die mögliche Wirkung des E-Government zur Optimierung der Geschäftsprozesse ist groß. Potentialanalysen bei 30 Kernprozessen der Studienteilnehmer ergaben: Das „Gewinnpotenzial“ bei Prozesskosten liegt bei 20 % bis 40 %.“

1.3. Kritikpunkte der Studie

Im Folgenden werden Kritikpunkte an der Studie dargestellt.

Die Studie ist nicht repräsentativ

Die Studie ist nach eigenen Angaben nicht repräsentativ. Vor diesem Hintergrund sind das Zahlenmaterial und die Potentiale die in der Studie ermittelt werden nur für die sechs untersuchten Kommunen anwendbar, und sind keinesfalls übertragbar auf alle bzw. einzelne Kommunen.

Die Ergebnisse der Studie sind nicht auf auf Großkommunen übertragbar

Insgesamt hat die Studie an städtischen Kommunen, namentlich nur Kassel und Göttingen³ untersucht. Im Cluster einer Großstadt wie München fanden keine Untersuchungen statt und es wurden somit auch keine Erkenntnisse über sehr große Kommunen im Rahmen der vorliegenden Studie generiert.

Städtevergleich⁴

| Stadt | Einwohner | Fläche | EW/km ² | Bundesland | Stichtag |
|-----------|-----------|------------------------|--------------------|---------------------------|------------|
| Kassel | 194.747 | 106,8 km ² | 1.824 | Hessen, kreisfreie Stadt | 31.12.2014 |
| Göttingen | 117.665 | 116,89 km ² | 1.007 | Niedersachsen, Kreisstadt | 31.12.2014 |
| München | 1.524.024 | 310,71 km ² | 4.906 | Bayern, Landeshauptstadt | 31.01.2016 |

Die Studie wurde im 2. Halbjahr 2011 veröffentlicht

Aus der Studie geht hervor, dass Sie in über zwei Jahren Untersuchungszeit erstellt wurde. Die Veröffentlichung der Studie fand im 2. Halbjahr 2011 statt.

Seit der Veröffentlichung der Studie haben sich umfassende Veränderungen in Recht (E-Governmentgesetz) Technik (webfähige Anwendungen) und Bürgererwartung (Digital Natives rücken vor) ergeben. Es kann davon ausgegangen werden, dass die vorliegende Studie noch in einem ganz anderen Rahmen erstellt wurde.

Einige Erwartungen und Prognosen aus den letzten Jahren wie z.B. zum neuen Personalausweis, zur qualifizierten digitalen Signatur, zu Diensten wie De-Mail, oder zur Nutzung von E-Government-Diensten sind nicht wie erwartet eingetreten.

Zwischenzeitlich liegen zwei, für Bayerische Kommunen gültige Gesetzeswerke zum E-Government vor (EGovG Bund seit 2013 und BayEGovG mit Beginn des Jahres 2016)

Aktuell untersuchen wir Umsetzungspflichten und Chancen die das BayEGovG für München beinhaltet um diese dem Stadtrat zur Entscheidung vorzulegen und entsprechend dieser Entscheidung zur Umsetzung zu bringen.

Die Studie spricht „nur“ von Einspar-Potentialen

Die Studie ermittelt u.a. durch Befragung von Verantwortungsträgern der Studienteilnehmer eine E-Government-Würdigkeit und E-Government-Fähigkeit der Prozesse.

³ KGSt-Studie Effizientes E-Government, Seite 4

⁴ Quellen: Wikipedia für Kassel und Göttingen, Veröffentlichung Statistisches Amt für München

Ob und inwieweit diese Potentiale in einer konkreten Kommune realisiert werden können und vor allem mit welchem Aufwand an Geldmitteln und Personalressourcen muss erst noch erwiesen werden. Das Maximum ist selten das Optimum⁵. Zudem spielt es eine wesentliche Rolle, wie weit, die bisherigen Prozesse bereits optimiert wurden, wenn man über die Berechnung von Verbesserungspotentialen spricht. Darüber hinaus wird es ohne umfassendes Controlling schwer möglich sein, Aussagen hinsichtlich realisierter Einspareffekte durch E-Government zu treffen. Die realisierten Einsparungen dann auf Prozessverbesserungen und E-Government valide aufzuteilen ist nicht wirklich tragfähig.

Die Studie betrachtet keine Risiken

Die Durchdringung der Geschäftsprozesse der LHM mit IT-Verfahren ist hoch. Es handelt sich dabei um gewachsene Lösungen, die erst im Rahmen Ihres Lebenszyklus und nach einem „Return on Investment“ abgelöst werden.

Nicht jedes Fachverfahren kann mit wenig Aufwand und unter Beachtung der IT-Sicherheit webfähig gemacht werden und an den Bürger oder die Bürgerin gebracht werden.

Es kann den Austausch eines gesamten Fachverfahrens bedeuten, wenn man in einem Fachbereich E-Government einführt. Einen solchen Tausch vor der Zeit vorzunehmen birgt zusätzliche Risiken und die real eintretenden Fehlschläge können viel Geld kosten.

Eine solche Risikobetrachtung fehlt in der Studie völlig, muss aber erwogen werden, wenn man E-Government aufbauen möchte.

Die Studie trifft keine Aussage zu Akzeptanz von E-Government

Die Studie entfernt sich von einem rein technikgetriebenen Ansatz und plädiert bei der Einführung von E-Government hin zu einem prozess- und produktorientierten Ansatz. Dabei beleuchtet die Studie nicht, dass der Erfolg für den Einsatz und Ausbau von E-Government von der Nutzung der E-Government-Angebote abhängig ist.

E-Government muss auch genutzt werden. Nur über die reale Nutzung von E-Government lassen sich auch Einspareffekte tatsächlich einfahren, die ein E-Government gestützter Prozess mit sich bringen kann.

Somit ist im E-Government vom Nutzer her zu denken – Er/Sie muss die E-Government-Angebote seiner/ihrer Kommune kennen und weil diese attraktiv sind auch tatsächlich nutzen. Nach bisherigen Erkenntnissen stellen sich DE-Mail, der nPA und digitale Unterschrift als „Bremser“ für die Nutzung von E-Government dar. Gerade die „großen“ Prozesse mit Fallzahlen und gebundenen Ressourcen, erfordern oftmals den Einsatz der genannten „Basisdienste“ (nPA, De-Mail, etc.). So zeigt sich, dass der rein produkt- und prozessgetriebene Ansatz für sich betrachtet nicht genügt um E-Government erfolgreich einzusetzen. Beim E-Government muss immer zuerst vom Bürger/von der Bürgerin gedacht werden, wenn es Erfolg haben soll!

Zudem muss E-Government in der Anwendung auch von den Unternehmen her gedacht werden. Aktuell (Dezember 2015) hat die Vereinigung der bayerischen

⁵ Gerhard J. K. Pech, österreichischer Biochemiker, psychologischer Berater, Mediator & Unternehmensberater (1962)

Wirtschaft e.V. (vbw) die Studie „Das digitale Rathaus“ herausgebracht. In dieser und weiteren Veröffentlichungen befasst sich die vbw damit E-Government und die bayerische Wirtschaft sinnhaft miteinander zu verbinden. Diese Überlegungen werden in der KGSt-Studie so nicht angestellt.

2. „E-Government in Deutschland: Vom Abstieg zum Aufstieg (Nationaler Normenkontrollrat, 2015)“

2.1. Untersuchungsergebnis des Gutachtens

Die Eigenleistung des vorliegenden Gutachtens ist eine Untersuchung von 16 Landesportalen und 68 kommunalen Plattformen⁶ hinsichtlich Zugang, Benutzbarkeit, Nutzen, Verbindlichkeit, Basiskomponenten und Zusammenarbeit. Die Ergebnisse sind dem Gutachten entnommen und stellen sich tabellarisch aufbereitet wie folgt dar:

| Kriterium | Prozent | Erläuterung |
|------------------|---------|---|
| Zugang | 71% | der Verfahren sind bei Google auffindbar (z.B. Baugenehmigung, Bayern) |
| Benutzbarkeit | 52% | der Verfahren haben übersichtliche Informationen |
| Nutzen | 9% | der Kommunen bieten mehr als 20 Online-Verfahren |
| Verbindlichkeit | 4% | der Verfahren beinhalten die Abfrage von Statusinformationen ⁷ |
| Basiskomponenten | 1% | der Kommunen bieten De-Mail |
| Zusammenarbeit | 52% | der Kommunen bieten Online-Dienste des Landes an |

2.2. Handlungsempfehlungen des Gutachtens zur Verbesserung der Situation im E-Government

Das Gutachten liefert Handlungsempfehlungen. Diese werden nachfolgend zitiert und deren Anwendbarkeit auf die LHM erläutert. Die Überschriften der Handlungsempfehlungen aus der Studie sind in Anführungszeichen wiedergegeben und darüber hinaus mit Kernsätzen zu jeder Handlungsempfehlung betitelt.

Aktivitäten mit Zielrichtung Politik zur Verbesserung des E-Government in Deutschland „Es braucht politischen Willen“

„Wirksames E-Government braucht politischen Willen auf allen Ebenen, um es durchgängig an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger auszurichten. Dies muss mit neuen gesetzlichen Verbindlichkeiten untermauert werden, beispielsweise einem Recht des Bürgers auf vollständig digitalisierte Verwaltungsleistungen. Dabei gilt es, Kompetenzstreitigkeiten durch akzeptierte Regeln zu überwinden, um gemeinsame und einheitliche Lösungen realisieren zu können. Hierfür müssen übergreifende Gremien etabliert werden, die eine gemeinsame Koordinierung und Steuerung des Gesamtvorhabens übernehmen. Die Schaffung handlungsstarker Gremien kann auf existierenden Strukturen wie dem IT-Planungsrat für die Koordinierung zwischen Bund und Ländern aufsetzen. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe müssen diese Gremien mit einem operativen Unterbau mit entsprechenden Mitteln versehen werden. Für eine geeignete Steuerung bedarf es außerdem eines aktuellen Überblicks über Kosten und Aufwände von E-Government-Vorhaben in Deutschland, sowie eine regelmäßige Evaluierung des erreichten Optimierungsstandes. Zielführend ist zudem, viel stärker

⁶ Siehe Seite 9 des Gutachtens – grauer Kasten

⁷ Mit Statusinformationen sind z. B. Bearbeitungsstände oder die Benennung eines Ansprechpartners gemeint.

als bisher konkrete Rahmenbedingungen zum elektronischen Vollzug bundesrechtlicher wie auch landesrechtlicher und kommunaler Vorgaben zu machen. Dies würde die Zahl der zustimmungspflichtigen Bundesgesetze und Verordnungen erhöhen. Eine von den Ländern über den Bundesrat mitentwickelte und vor allem mitgetragene E-Government-Vorgabe erzeugt dabei Rechtssicherheit und eine nicht zu unterschätzende Bindewirkung, die einheitliche und effiziente Lösungen befördert. Rechtssicherheit schaffen bedeutet auch, unbestimmte Rechtsbegriffe durch geeignete Gremien in pragmatischer Weise zu konkretisieren.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Politischer Wille vor allem auf Bundes und Landesebene ist aus der Verwaltung heraus nicht primär beeinflussbar.

Sekundär jedoch kann durch Beteiligung an Gremien, Kongressen etc. gerade durch eine Großkommune wie München operative Erfahrung eingebracht werden und auf notwendige Maßnahmen hingewiesen werden.

Politischer Wille zur Umsetzung von E-Government ist seit 2013 durch Inkraftsetzung von E-Government-Gesetzen des Bundes und seit wenigen Wochen auch des Landes Bayern zu spüren. De Facto ist aber vor allem das Landesgesetz (BayEGovG) gerade für Kommunen nur sehr bedingt zwingend und stellt zur Umsetzung auch keine Finanzmittel bereit.

Anreize für den Einsatz von E-Government schaffen „Initiale Investitionen als Treiber und Impulsgeber“

„Ist der politische Wille da, bedarf es initialer Investitionen. Einsparpotenziale – liegen im Milliarden-Euro-Bereich– und damit eine mögliche gesellschaftliche Wohlfahrtssteigerung. Dies verpflichtet Bund, Länder und Kommunen gleichermaßen, ein gemeinsames Verständnis effektiver Arbeitsteilung für eine effiziente föderale E-Government-Infrastruktur zu entwickeln und ein geeignetes anreizstiftendes Finanzierungsregime zu schaffen. Initiale Investitionen sind erforderlich, um einen Anstoß zur Veränderung zu geben, Gestaltungsräume zu eröffnen und Zeit für die Umgestaltung zu gewinnen.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Auch dieses Gutachten spricht wie die Studie der KGSt von hohen Einsparpotentialen durch E-Government.

Es muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass ein vorhandenes Potential für Einsparungen noch keine realisierten Einsparungen sind. Die Einsparungen durch E-Government kommen zum Tragen, wenn E-Government gut gemacht ist. Zu gut gemacht zählt:

- Erst wenn das Angebot durch die Bürgerschaft und die Unternehmen auch angenommen wird⁸, werden entsprechende Nutzungszahlen im E-Government generiert.

⁸ Der deutsche Bürger hat ca. 2 elektronische Behördenkontakte im Jahr. Davon ist einer die Steuererklärung. Nutzungspotentiale müssen durch professionelles Marketing für E-Government deutlich besser erschlossen werden.

- Die Geschäftsprozesse müssen im Detail für die elektronische Abwicklung organisatorisch vorbereitet und umgestellt sein ⁹.
- Die Risiken dieser Umstellung müssen richtig bewertet sein und es muss bewusst sein, was es kostet, wenn nur eine Umsetzung eines großen Prozesses fehl schlägt!
- Und abschließend muss sicher gestellt sein, dass der entsprechende Dienstleister organisatorisch und technologisch richtig aufgestellt ist und welche Investitionen an dieser Stelle erforderlich sind ¹⁰

Da initiale Investitionen des Bundes und der Länder für die Kommunen und hier speziell für München, nur in geringem Maße wahrnehmbar sind, bleibt wohl ein schrittweises Vorgehen beim Ausbau des E-Government im Rahmen der bei der Kommune vorhandenen Mittel.

a. Kommunen werden im Gutachten als die Schnittstelle zum Bürger erkannt „Die Kommunen sind der Schlüssel !“

„Kommunen sind die erste Anlaufstelle für Bürgerinnen und Bürger. Um ein breites E-Government-Angebot bereitstellen zu können, benötigen die Kommunen sowohl Basiskomponenten als auch Fachkomponenten. Diese müssen von Bund und Ländern finanziert und bereitgestellt werden. Im Gegenzug müssen sich die Kommunen verpflichten, ihre Expertise in die Entwicklung einzubringen und die Ergebnisse dann auch einzusetzen. Mittel- und langfristig können die Kommunen auf diese Weise haushaltswirksame Einsparungen durch ein breites E-Government-Angebot realisieren.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Es trifft zu, dass in erster Linie die Kommunen den Bürgerkontakt haben. Eine umfassende und ausreichende Finanzierung von E-Government für die Kommunen (und hier Großkommunen) durch Bundesbehörden ist nicht festzustellen. Das Münchner E-/Open-Government-Team nutzt derzeit - wo mit angemessenem Aufwand betretbar – die Gelegenheit (z.B. auf Kongressen), um diese Sichtweise zu transportieren und entsprechende Handlungen von Bund und Land zu fordern. Politische Initiativen könnten eine hilfreiche Unterstützung darstellen.

b. Der Bund fungiert als Initiator „Der Bund ist dran!“

„Der Bund muss die Finanzierung von übergreifenden Komponenten übernehmen und sie gemeinsam mit den Bundesländern entwickeln und betreiben. Dabei muss der Bund klare Rahmenbedingungen setzen, nach der Grundregel: Geld gegen Verpflichtung. Bundesländer, die von den Angeboten des Bundes profitieren wollen, müssen sich ihrerseits verpflichten, diese Komponenten einzusetzen. Betrieb und Weiterentwicklung der Komponenten erfolgt ebenfalls gemeinsam. Können sich die

⁹ Detailfragen, die durch die jeweiligen Referate in Ihren Geschäftsprozessen geklärt werden müssen: Welcher Nummernkreis soll verwendet werden, wenn elektronische Dokumente neben schriftlichen Dokumenten eingehen, wo gehen elektronische Dokumente ein, wie verhält es sich weiterhin mit den Fristen, die bisher galten. Wie funktioniert ein Widerspruchsverfahren auf elektronischem Wege, u.s.w.

¹⁰ Fragen wie Sonntagsdienst, Hochverfügbarkeit der betroffenen Systeme 7x 24 und Last auf den Systemen, wenn die Bürger Zeit haben (Sonntags, abends, Ferienzeiten etc.)

Länder nicht zeitnah auf ein gemeinsames Vorgehen einigen, verfallen Finanzierungszusagen des Bundes. Mögliche Sanktionen im Falle eines Verstoßes gegen getroffene Vereinbarungen müssen geregelt sein.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Der LHM bleibt einzig die Beobachtung des Geschehens, um im Positivfall entsprechende Vorteile und Förderungen bzw. Potentiale zu nutzen. Aktuell sind nur begrenzt wirksame Bemühungen des Bundes wahrnehmbar, wobei die Bemühungen insgesamt deutlich zunehmen. Allerdings wirken diese Maßnahmen nur auf einen geringen Anteil und nutzen damit nicht das ganze Potential des E-Governments.

c. Bundesländer müssen Länderspezifisches finanzieren ohne den Rahmen des Bundes zu verletzen „Die Länder aber auch !“

„Die Bundesländer müssen die Finanzierung von länderspezifischen Anpassungen und der Bereitstellung von Fachkomponenten übernehmen. Bei länderspezifischen Anpassungen von Basiskomponenten muss das Prinzip der Rückwärtskompatibilität gelten, d. h. die länderübergreifende Kompatibilität darf nicht beeinträchtigt werden. Entwicklung und Betrieb erfolgen in Kooperation mit möglichst vielen Kommunen. Die Beziehungen zu den Kommunen werden in gleicher Weise geregelt wie zwischen Bund und Ländern: Die Bundesländer gehen in Vorleistung, umwerben die Kommunen und halten den Einigungsdruck hoch, während die Kommunen bei freiwilliger Teilnahme sanktionierbare Selbstverpflichtungen eingehen.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Der LHM bleibt einzig die Beobachtung des Geschehens um im Positivfall entsprechende Vorteile und Förderungen bzw. Potentiale, wie das Bayernportal zu nutzen. Zu den Auswirkungen des Bayerischen E-Government-Gesetzes wird dem Stadtrat im Sommer 2016 berichtet.

Rahmenbedingungen für E-Government werden benannt „Angemessene Rahmenbedingungen gewährleisten“

„Angemessene Rahmenbedingungen beinhalten insbesondere den Aufbau einer übergreifenden Koordinierung und Lenkung der IT-Standardisierung in der öffentlichen Verwaltung, wie sie im Art. 91c Abs. 2 GG bereits angelegt ist. Die Schaffung praktikabler Standards ist essenziell für eine Zusammenarbeit auf allen Ebenen und ermöglicht es, bestehende Silos aufzubrechen und Insellösungen zu vermeiden. Eine Systematisierung der Standardisierungsprozesse sowie eine übergreifende Koordinierung und Qualitätssicherung ist daher unabdingbar. Auch ein Frühwarnsystem für relevante Standards hilft, rechtzeitig auf neue Anforderungen zu reagieren. Standards liefern zugleich den Schlüssel für die Sicherstellung eines wettbewerblichen Umfeldes für Softwareentwicklung und -betrieb, wenn sie schon beim Einkauf die Interoperabilität verschiedener Lösungen unterstützen. Wettbewerb stärkt die Innovationskraft und trägt zur Vermeidung von starken Abhängigkeiten und von Monopolbildung bei. Zur Steuerung und konkreten Umsetzung bedarf es Technik- und IT-Projekt-Kompetenz. Behörden sind heute im Bereich IT oftmals von externer

Beratungsexpertise abhängig. Diese Expertise ist nicht nur ein erheblicher Kostenfaktor, viel relevanter ist die damit verbundene Abhängigkeit. Im eigenen Interesse der Verwaltung muss es daher sein, technische Beurteilungskompetenz zu erhalten oder aufzubauen. Das bedeutet auch, eine durchgängige Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sicherzustellen. Da die verfügbaren Fachleute eine rare und teure Ressource sind, bedarf es geeigneter Strategien, damit auch kleinere Verwaltungseinheiten gute E-Government-Angebote kosteneffizient anbieten können. Hier hilft eine stärkere Bündelung der Expertise, etwa durch IT-Konsolidierung oder verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Nicht nur für kleinere Verwaltungseinheiten ist verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit erforderlich. Ebenso ist Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit und unter großen Kommunen in Bayern wichtig. Sie haben ein höheres Maß an Komplexität und beachtliche Mengengerüste zu bewältigen. Im Kontext E-Government kann man von München gar als größte Kommune Deutschlands sprechen, da Berlin und Hamburg Stadtstaaten mit jeweils eigenen länderspezifischen E-Government-Gesetzen sind. Eben dieses für Bayern gültige BayEGovG erfordert einen Austausch mit großen Bayerischen Kommunen. Eine Zusammenarbeit unter großen (bayerischen) Kommunen findet statt, beschränkt sich aber derzeit überwiegend auf den Austausch von Erfahrungen. München treibt einige Entwicklungen als Vorreiter (z.B. Bereitstellung von Diensten für das Online-Service-Portal), hat aber vielfach eigene Rahmenbedingungen.

- Technik und IT-Projektkompetenz sind in München aufgebaut, auf Grund der begrenzten Projektressourcen ist die Nutzung der Potentiale des E-Governments jedoch nur eingeschränkt möglich.

E-Government-Angebote aus Nutzersicht heraus aufbauen „Attraktive Angebote ermöglichen“

„Die Analyse hat deutlich gezeigt, dass aus Nutzersicht nur eine gleichwertige Betrachtung der vier Erfolgsfaktoren Zugang, Benutzbarkeit, Nutzen und Verbindlichkeit die Voraussetzung für attraktive Angebote schafft. Das bedeutet, E-Government-Angebote müssen konsequent aus der Nutzerperspektive entwickelt werden. Dies geht über einen einheitlichen Zugang zum gesamten Angebot (Stichwort: Single Sign-on), die Berücksichtigung von Benutzbarkeitsaspekten und die Schaffung eines positiven Nutzererlebnisses hinaus. Übergreifend einheitliche Mindeststandards für die Bereitstellung von E-Government-Angeboten sind ebenso erforderlich wie eine zielgruppengerechte Nutzeransprache und ein attraktives Design. Gleiches gilt für die IT-Nutzer innerhalb der Verwaltungen. Auch eine konsequente Strukturierung von Verwaltungsleistungen anhand eines einheitlichen Lebenslagenansatzes hilft den Bürgerinnen und Bürgern bei der Orientierung auf Verwaltungsportalen. Einen wichtigen Anreiz, um die Nutzung von E-Government auf Bürgerseite zu erhöhen, bietet das Mittel der Gebührenreduzierung. Sie liefert für Bürgerinnen und Bürger einen direkt spürbaren Mehrwert. Aus Anbietersicht ergeben sich durch die elektronische Nutzung einer Verwaltungsleistung Prozesseinsparungen, die an

Bürgerinnen und Bürger weitergegeben werden können. Sind E-Government-Angebote nutzerzentriert aufgebaut, kann der Zugang durch gezielte Bekanntmachung der Angebote gefördert werden, und zwar genau dort, wo sie für potenzielle Nutzer relevant sind. Eine solche Vermarktung ist jedoch nur dann sinnvoll, wenn alle anderen Erfolgsfaktoren bereits adressiert sind.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

Aktuell führt die LHM eine online-Befragung bei den Bürgerinnen und Bürgern hinsichtlich Ihrer Erwartungen im E-Government durch. Auch steht das eoGov-Projekt im ständigen Austausch mit den Fachbereichen und arbeitet somit an der stadtweiten Verankerung des E-Governments. Der Erfolg des bestehenden online-Angebotes wird durch steigende Nutzungszahlen bestätigt.

Ein Kostensenkungseffekt dürfte mittelfristig durch E-Government eintreten. Ob dieser sich in Form von Gebührensenkungen niederschlägt, mag „preispolitische“ Einflussgrößen der Referate haben, auch wenn das Marketinginstrument „Preispolitik dem öffentlichen Dienst nur innerhalb sehr enger Grenzen zur Verfügung steht. Wozu E-Government beitragen kann ist, dass Ressourcen frei werden, um diese an anderer Stelle zum Wohle des Bürgers zum Einsatz zu bringen. Mittel- bis Langfristig ist davon auszugehen, dass die erforderliche Personalgewinnung in der LHM dem tatsächlichen Bedarf nur schwer gerecht werden kann. Auch hier kann E-Government auf lange Sicht unterstützend wirken.

Weitere Effekte für die LHM stehen zu erwarten, wenn sich E-Government neben Erfordernissen von Bürgerinnen und Bürgern auch an den Anforderungen von Unternehmen orientiert.

Ein Argument das diesem Gutachten nicht zu entnehmen ist – jedoch eine bedeutende Rolle einnimmt ist, dass gut gemachtes E-Government ein wesentlicher Standortfaktor sein kann. Wenn die Kommune rund um die Uhr für Bürger und Unternehmen mit durchgängigen Prozessen zu erreichen ist, entfällt der Behördengang. Künftig für eine immer it-affiner werdende Bevölkerung wird eine solche Kommune attraktiv.

E-Government ist in allen Ebenen der Verwaltung verankert „Vorrang für E-Government“

„E-Government muss sowohl in der Politik, als auch auf allen Ebenen der Verwaltung mitgedacht werden. E-Government ist dabei weder eine singuläre Aufgabe der IT noch der Fachlichkeit.

a) Die elektronische Abwicklung muss zur Regel werden. (Digital-by-Default)

Für Verwaltungsleistungen muss das Prinzip des Vorrangs der digitalen Verfahrensabwicklung gelten. Dabei ist stets zu prüfen, ob eine solche für alle Normadressaten obligatorisch sein kann. Neue rechtliche Regelungen müssen bereits bei der Konzeption im Sinne einer Folgenabschätzung bzgl. der elektronischen Umsetzbarkeit überprüft werden. Der gesetzliche Vorrang digitaler Lösungen schafft Rechtssicherheit für die konkrete Umsetzung

b) Nachweise innerhalb der Verwaltung müssen automatisch eingeholt werden. (Once only)

Eine konsequente Umsetzung des Once only-Prinzips bedeutet, dass die denselben Sachverhalt oder dieselbe Person beschreibenden Daten nur einmal erfasst werden. Für die Verwaltung heißt das, erforderliche Nachweise, die an anderer Stelle innerhalb der Verwaltung vorliegen, nach Zustimmung der Betroffenen automatisiert einzuholen und nicht zustimmungsbedürftige Daten generell wiederzuverwenden. Mit diesem Ansatz gehen rechtliche Herausforderungen einher – etwa hinsichtlich der Zweckbindung von personenbezogenen Daten – die es bei der Umsetzung zu beachten gilt. Einheitliche Schnittstellen und Datenformate, automatisierte Datenübermittlung und -archivierung aus medienbruchfreien Prozessen sind die Grundlage, um das Once only-Prinzip zu ermöglichen

c. Verwaltungsprozesse müssen die Vorzüge des Digitalen nutzen.

Bestehende Prozesse zu digitalisieren reicht nicht aus. Bei einer einfachen Übertragung wird die Komplexität von E-Government-Anwendungen schnell schwer handhabbar. Um eine höhere Wirtschaftlichkeit zu erreichen, müssen die Entwicklung des E-Governments und die Aktivitäten zur Verwaltungsmodernisierung Hand in Hand gehen. Dazu müssen Verwaltungsleistungen neu konzipiert werden. Optimierte, rechtskonforme Prozessabläufe vermeiden unnötige technische Hürden und steigern Effektivität und Effizienz der Verwaltungsleistung. Mit dem E-Government-Gesetz und dem Normenscreening ist ein Anfang gemacht, es bedarf jedoch weiterer gesetzlicher Anpassungen.“

Anwendbarkeit auf die LHM:

E-Government muss auf allen Ebenen der Verwaltung mitgedacht werden. E-Government ist dabei weder eine singuläre Aufgabe der IT noch der Fachlichkeit. Allerdings ist derzeit immer noch überwiegend die IT Treiber des Themas. Soweit E-Government-Angebote deutliche Eingriffe in bestehende Prozesse und Verfahren erfordern gibt es vielfach noch Zurückhaltung bei den Fachbereichen, obwohl zuerst die Fachbereiche gefragt wären.

Die IT der LHM hat sich hinsichtlich des Zusammenwirkens von IT und Fachlichkeit bereits frühzeitig durch MIT-Konkret richtig aufgestellt und ist von daher für die Bewältigung der Aufgabenstellungen auch des E-Governments vorbereitet.

Die Prozesse des Vorhabensmanagement und des Anforderungsmanagements sind etabliert und gewährleisten, dass die Bedarfe der Geschäftsbereiche, gestaffelt nach Prioritäten und im Rahmen der vorhandenen Ressourcen, zur Umsetzung kommen. Seit drei Jahren ist der jährliche Vorhabensmanagementprozess regelmäßig begleitet vom sogenannten eoGov-Planungszyklus, der diese speziellen und oftmals einfacheren E-Government-Bedarfe der Referate und Eigenbetriebe aufnimmt, zusammenfasst und zu einem großen Gesamtbedarf verdichtet. In der Umsetzung von E-Government entstehen auf diese Weise Basiskomponenten und weitgehend standardisierte Lösungen und wo erforderlich mit referatsspezifischen Ausprägungen. Die im Gutachten genannten Forderungen nach „Digital by Default“, „Once only“ und der Umsetzung von Verwaltungsleistungen in die digitale Welt können erst seit kurzem umfassend angegangen werden, da hierfür ein BayEGovG und entsprechende Anpassungen vor allem im Bayerischen Verwaltungsverfahrensgesetz erforderlich

waren. Stark Vereinfacht gesagt, vieles was bisher zwingend in Papierform erbracht werden musste kann nun in vielen Fällen elektronisch beantragt, bestellt und übertragen werden. Diese gesetzlichen Voraussetzungen wurden zum 30.12.2015 geschaffen. Seit Januar 2016 ist die LHM in Klärung der Konsequenzen dieser Gesetze. Auftragsgemäß wird das Direktorium eine gesonderte Beschlussvorlage zur Umsetzung der Anforderungen aus dem BayEGovG Mitte 2016 vorlegen.