

Electronic Government in Deutschland:
Allgemeine Konzepte
und
erste Erfahrungen auf kommunaler Ebene

Diplomarbeit

für die Prüfung der Diplom-Volkswirte

eingereicht beim

Prüfungsausschuß für Diplom-Volkswirte

der

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Universität Heidelberg

2003

von

Markus Reinmuth

geboren in Heidelberg

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe verfaßt habe, und daß alle wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommenen Stellen dieser Arbeit unter Quellenangabe einzeln kenntlich gemacht sind.

Heidelberg, 23. Mai 2003

Markus Reinmuth

INHALTSVERZEICHNIS

Ehrenwörtliche Erklärung	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung	1
2 Grundlagen und Überblick	2
2.1 eGovernment - eine Definition	2
2.2 Blick in die Zukunft - eGovernment im Idealzustand.....	3
2.2.1 Vorbemerkung.....	3
2.2.2 Der Multi-Kanal-Zugang.....	5
2.2.3 Der Single-Window-Service	6
2.2.4 Front-Office vs. Back-Office	7
2.2.5 Single-Sign-On.....	8
2.2.6 Das Lebenslagenkonzept als Beispiel	10
2.3 Die verschiedenen Kommunikationsbeziehungen des eGovernment	11
2.3.1 Government to Citizens: G2C	11
2.3.2 Government to Business: G2B.....	12
2.3.3 Government to Governemnt: G2G.....	14
2.4 Komplexitäten der Kommunikationsbeziehungen	15
2.4.1 Überblick.....	15
2.4.2 Information.....	15
2.4.3 Kommunikation.....	17
2.4.4 Transaktionen und spezielle Dienstleistungen	18
2.5 Weiterer Aufbau und Fokussierung der Arbeit	19
3 eGovernment aus der Sicht Verwaltung - Bürger (G2C).....	20
3.1 Erwartungen an eGovernment.....	20
3.1.1 Vorbemerkung.....	20
3.1.2 Erwartungen aus Sicht der Verwaltung.....	20
3.1.3 Erwartungen aus Sicht der Bürger	22
3.1.4 Übereinstimmungen und Abweichungen beider Haltungen	23
3.2 Allgemeine Rahmenbedingungen.....	25
3.2.1 Föderalismus	25
3.2.2 Datenschutz und Datensicherheit	27
3.2.3 Elektronische Signatur und ePayment.....	29
3.2.4 Topografie der deutschen (N)Onliner	31
3.3 Status quo des Verhältnisses Verwaltung - Bürger	34
3.4 Hindernisse auf dem Weg zu G2C	36
3.4.1 Überblick.....	36
3.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	37
3.4.3 Technologie.....	38
3.4.4 Informationsflut und Informationsaufbereitung.....	39

3.4.5	Management, Organisation und Finanzierung	40
3.4.6	Bestehende Strukturen	42
3.4.7	Prozesse in Staat, Verwaltung und Politik	43
3.4.8	Bürgerwünsche und Kundenorientierung.....	44
3.4.9	Mangelnde Ausstattung und fehlendes Know-how auf der Nachfrageseite	46
3.5	Lösungsansätze zur Überwindung bestehender Hindernisse	48
3.5.1	Vorbemerkung.....	48
3.5.2	Herstellung von Rechtssicherheit.....	49
3.5.3	Sicherung der Finanzierung	50
3.5.4	eGovernment als Wegbereiter zur Verwaltungsmodernisierung	51
3.5.5	Politische Überzeugungshaltung samt Bündelung der Kräfte.....	54
3.5.6	Stärkung der Nachfrageseite (hier: Bürger)	57
4	<i>Gegenwärtiger Entwicklungsstand von G2C auf kommunaler Ebene</i>	58
4.1	Aktuelle eGovernment-Projekte in Deutschland - ein Überblick	58
4.1.1	Vorbemerkung.....	58
4.1.2	BundOnline 2005	59
4.1.3	Initiative D21	61
4.1.4	MEDIA@Komm.....	63
4.2	Der Städtewettbewerb MEDIA@Komm.....	64
4.2.1	Die Ausgangslage.....	64
4.2.2	Die MEDIA@Komm-Modellprojekte - Konzepte und aktueller Stand.....	65
4.2.2.1	Freie Hansestadt Bremen.....	65
4.2.2.2	Der Städteverbund Nürnberg.....	69
4.2.2.3	Die Städte Esslingen und Ostfildern.....	71
4.2.3	Probleme bei den Konzeptrealisationen in den Modellstädten	73
4.2.4	Kurzes Fazit	74
5	<i>eGovernment vor Ort: Erste Umsetzungen bei der Stadt Heidelberg.....</i>	75
5.1	Heidelberg und seine Stadtverwaltung.....	75
5.1.1	Heidelberg - ein Kurzportrait	75
5.1.2	Die Stadtverwaltung.....	76
5.2	eBürgerdienste - das eGovernment der Stadt Heidelberg	77
5.2.1	Bürgerorientierung als oberste Prämisse	77
5.2.2	Das Dienstleistungsangebot der elektronischen Bürgerdienste.....	79
5.2.3	Organisatorische Rahmenbedingungen.....	81
5.3	Externe Würdigung Heidelbergs als eine E-Town 2002	83
6	<i>Resümee.....</i>	84
	Anhang.....	85
	Literaturverzeichnis.....	VIII

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BA	Bundesanstalt für Arbeit
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BAföG	Bundesausbildungsförderungsgesetz
BAköV	Bundesakademie für öffentliche Verwaltung
BaKred	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BeschA	Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern
BEV	Bundeseisenbahnvermögen
BfA	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte
BfF	Bundesamt für Finanzen
BMA	Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMI	Bundesministerium des Innern
BMWA	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bos	bremer-online-service
BpB	Bundeszentrale für politische Bildung
BSI	Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik
bspw.	beispielsweise
BZgA	Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung
BZR	Bundeszentralregister
BZV	Bundeszollverwaltung
CERI	Forschungsstelle Recht und Innovation der Universität Hamburg
CRM	Customer Relationship Management
D21	Deutschland 21
Difu	Deutsches Institut für Urbanistik

DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
DWD	Deutscher Wetterdienst
DZ BW	Datenzentrale Baden-Württemberg
e.V.	eingetragener Verein
eAdministration	Electronic Administration
EBA	Eisenbahn-Bundesamt
eBenefit	Electronic Benefit
eBürgerdienste	elektronische Bürgerdienste
eBusiness	Electronic Business
eCommerce	Electronic Commerce
eDemocracy	Electronic Democracy
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
eGovernment	Electronic Government
eMail	Electronic Mail
ePolitics	Electronic Politics
eProcurement	Electronic Procurement
E-Town	Electronic Town
EU	Europäische Union
G2B	Government to Business
G2C	Government to Citizen
G2G	Government to Government
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBI	Hans-Bredow-Institut für Medienforschung
i.a.	im allgemeinen
i.d.R.	in der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
KBA	Kraftfahrt-Bundesamt
kiv bf	Kommunale Informationsverarbeitung Baden/Franken
Kfz	Kraftfahrzeug
m.E.	meines Erachtens
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
o.ä.	oder ähnlich(es)

OSCAR	Online Service Computer Interface Architecture
OSCI	Online Service Computer Interface
PC	Personal Computer
PDF	Portable Document Format
PPP	Public Private Partnership
PwC	PriceWaterhouse Coopers
RegTP	Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post
SigG	Signaturgesetz
SigV	Signaturverordnung
StBA	Statistisches Bundesamt
TÜV	Technischer Überwachungsverein
TÜViT	TÜV Informationstechnik GmbH
u.U.	unter Umständen
URL	Uniform Resource Locator
VHS	Volkshochschule
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen - ausgenommen Bauleistungen
vs.	versus

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

ABBILDUNGEN

	Seite
Abb. 1: Barrieren und Hindernisse des eGovernment in Deutschland.....	37
Abb. 2: Die Schichtenmodelle des Front-Office.....	86
Abb. 3: Der "Multi-Sign-On"-Verwaltungszugang.....	86
Abb. 4: Der "Single-Sign-On"-Verwaltungszugang.....	87
Abb. 5: Multi-Kanal-Zugang beim künftigen Front-Office.....	87
Abb. 6: Front-Office und Lebenslagenprinzip.....	88
Abb. 7: Übergang zwischen den Beziehungskomplexitäten.....	89
Abb. 8: Ziele beim Bau virtueller Rathäuser und Marktplätze.....	90
Abb. 9: Erwartungen der Verwaltung an eGovernment.....	91
Abb. 10: Internetnutzung nach Bundesländern 2002 in Deutschland.....	93
Abb. 11: Beabsichtigte Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung.....	94
Abb. 12: Bekanntheitsgrad (gestützt) von eGovernment-Initiativen.....	95
Abb. 13: Häufigkeit der Dienstleistungstypen bei BundOnline 2005.....	96
Abb. 14: Anzahl der Online-Dienstleistungen von BundOnline 2005.....	96
Abb. 15: Attraktive Dienstleistungen von BundOnline 2005 aus Nutzensicht.....	97
Abb. 16: Der Formularservice auf der Homepage der Stadt Heidelberg.....	99
Abb. 17: Die Melderegisterauskunft auf der Homepage der Stadt Heidelberg.....	99
Abb. 18: Zum Wunschkennzeichen auf der Homepage der Stadt Heidelberg.....	100
Abb. 19: Der interaktive Stadtplan auf der Homepage der Stadt Heidelberg.....	100

TABELLEN

Tab. 1: Ebenen der G2G-Kommunikation.....	14
Tab. 2: Elemente der G2B-Kommunikation.....	88
Tab. 3: Exemplarische Angebote eines städtischen Informationssystems.....	89
Tab. 4: Einfache, qualifizierte und akkreditierte Signaturverfahren.....	92
Tab. 5: Dezernatsverteilungsplan der Stadt Heidelberg.....	98

1 Einleitung

eMail, eCommerce, eBusiness - Anglizismen, die sich mittlerweile im deutschen Sprachgebrauch fest etabliert haben. Aber jetzt auch noch eGovernment?¹ Elektronisches Regieren? Nur ein Modebegriff, eine schnelle Wortschöpfung, die in wenigen Monaten, spätestens Jahren, wieder in Vergessenheit geraten sein wird? Oder doch ein Terminus, der sich nachhaltig festsetzen und Ausdruck einer neuen Denkweise, eines neuen Verwaltungsansatzes, vielleicht sogar einer Verwaltungsrevolution werden wird?

eGovernment also - doch wofür steht das "e"? Vordergründig für "electronic", doch was ist damit verbunden? Erfolg? Einschnitte? Erleichterungen? Effektivität? Gar Effizienz? Letztlich eine Evolution?²

Die vorliegende Arbeit gibt dem Leser die Möglichkeit, sich darüber selbst ein Bild zu machen. Nach der Definition des Begriffs Electronic Government wird in Kapitel 2 ein möglicher Idealzustand dieser Entwicklung aufgezeigt. Die verschiedenen Kommunikationsbeziehungen und ihre Komplexitäten finden dabei ebenfalls Beachtung. Im daran anschließenden Kapitel werden unter Fokussierung auf die Ebene Verwaltung - Bürger zunächst die unterschiedlichen Erwartungen an eGovernment und einige vorherrschende Rahmenbedingungen betrachtet. Ihnen folgt die Darstellung zahlreicher Hindernisse, die es auf dem Weg zu G2C³ überwinden gilt, samt der Präsentation diverser Lösungsansätze. Der letzte Teil der Arbeit befaßt sich mit praktischen Umsetzungsbeispielen von eGovernment auf kommunaler Ebene. Hierzu wird zunächst in Kapitel 4 der Städtewettbewerb MEDIA@Komm mit seinen Modellprojekten dargestellt, um anschließend in Kapitel 5 am Beispiel der Stadt Heidelberg erste Erfahrungen mit eGovernment vor Ort zu betrachten. Ein kurzes Fazit schließt die Arbeit ab.

"Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger", forderte Bundeskanzler Schröder bereits 1999 im Zusammenhang mit eGovernment.⁴ Es ist also an der Zeit, im Rahmen dieser Arbeit zu überprüfen, ob bzw. in welchem Maße aus dieser Forderung inzwischen ein Gegenwartszustand geworden ist.

¹ Für den Begriff "Electronic Government" sind in seiner Kurzform zwei Schreibweisen gebräuchlich: eGovernment oder E-Government. Im Rahmen dieser Arbeit wird ausschließlich die erste Schreibweise verwendet. Dies gilt ebenso für ähnlich geartete Wörter wie eMail, eCommerce oder eDemocracy. Wird an einigen Stellen der Arbeit aus Literaturquellen wörtlich zitiert, die im Rahmen des Zitats die alternative Schreibweise "E-Government" verwenden, wird dies stillschweigend durch "eGovernment" ersetzt, um eine einheitliche Darstellung zu wahren.

² Vgl. Berger (2002): Das "E" in E-Government, S. 35.

³ Anm.: G2C beschreibt die Beziehung zwischen Verwaltung und Bürger im eGovernment.

⁴ Anm.: Sinngemäß gesprochen von Bundeskanzler Gerhard Schröder in einer Rede auf einem Kongreß der Initiative D21 am 18.09.2000 in Hannover.

2 Grundlagen und Überblick

2.1 eGovernment - eine Definition

In der Vorbereitungsphase auf die Diplomarbeit war die Frage nach dem Thema von Freunden und Bekannten keine Seltenheit. Der Antwort "eGovernment" folgte oftmals ein kurzes Schweigen, dann ein zögerliches Nachfragen: "Und was ist das -eGovernment?" - "Unter Electronic Government verstehen wir die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten (Government) mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien. Auf Grund der technischen Entwicklung nehmen wir an, daß diese Prozesse künftig sogar vollständig elektronisch durchgeführt werden können. Diese Definition umfaßt sowohl die lokale oder kommunale Ebene, die regionale oder Landesebene, die nationale oder Bundesebene sowie die supranationale und globale Ebene. Eingeschlossen ist somit der gesamte öffentliche Sektor, bestehend aus Legislative, Exekutive und Jurisdiktion sowie öffentliche Unternehmen."⁵ Mit dieser sehr ausführlichen, wenn auch vielleicht etwas weitschweifigen Definition, grenzt das Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung in Speyer den Begriff eGovernment ein und zeigt gleichzeitig seine Reichweite auf. Prägnanter, gleichzeitig jedoch stark vereinfachend und recht plakativ, bringt der Satz "eGovernment - Verwaltung und Politik mit Hilfe des Internets" die substantielle Aussage dieses Begriffes auf den Punkt. Doch auch dieser Einzeiler kann nicht für vollständige Zufriedenheit sorgen. Eine kurze und sogleich umfassende Definition liefert m.E. hingegen folgende Aussage: "Electronic Government bezeichnet die digitale Unterstützung von Information, Kommunikation und Transaktion im Bereich der öffentlichen Verwaltung. eGovernment bezieht sich dabei sowohl auf den behördlichen Bereich als auch auf die Schnittstellen Verwaltung-Bürger und Verwaltung-Wirtschaft."⁶ Mit dieser Definition identifizieren sich 98 % der 200 größten deutschen Städte, die im Rahmen einer Erhebung zum Thema "eGovernment" im Jahr 2000 von der Unternehmensberatung PriceWaterhouse Coopers (PwC) befragt wurden.⁷ Sie wird somit von Institutionen unterstützt, die sich bereits heute und noch mehr in der Zukunft auf dem Weg zum "virtuellen Rathaus" befinden. Zudem grenzt diese Begriffsbestimmung auch deutlich die im eGovernment vorherrschenden Beziehungen ab: die verschiedenen Kommunikationsbeziehungen der Verwaltung sowie deren Komplexität. Beide Aspekte

⁵ Von Lucke/Reinermann (2002): Speyerer Definition von Electronic Government, S. 1.

⁶ PwC Deutsche Revision (2000): Die Zukunft heißt E-Government, S. 5.

⁷ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 5.

werden im Verlauf der Arbeit noch ausführlich dargestellt.

Alle erwähnten Definitionen beschränken sich primär auf die technisch-elektronische Komponente von eGovernment, d.h. die Online-Umsetzung bisheriger Verwaltungsverfahren und -angebote. Doch eGovernment ist mehr. Es verkörpert auch den Wunsch hin zu einem "schlankeren, effektiveren, bürgernahen Staat, der in seiner Funktion transparent und in seiner Notwendigkeit erkennbar ist"⁸ Eufinger und Naujokat gehen soweit, Electronic Government schlicht als eine "nachhaltige und umfassende Dienstleistungsorientierung von Verwaltungen mit Blick auf ihre Kunden" zu begreifen.⁹ Diese Neuausrichtung der Verwaltung - Bürger und Wirtschaft als Kunden, nach deren Wünschen und Bedürfnissen es sich zu orientieren gilt - ist eine Philosophie, die untrennbar mit eGovernment verbunden ist. Schlicht den elektronischen Aspekt zu betrachten, wäre ein fataler Fehler. Auch wenn obige Definitionen bedauerlicherweise diese Kundenorientierung nicht explizit betonen, spielt sie im Rahmen vorliegender Arbeit eine bedeutende Rolle.

Im Gegensatz dazu bleibt ein anderer Aspekt des eGovernment in nachfolgenden Abhandlungen unberücksichtigt: der Bereich der elektronischen Politik und Bürgerbeteiligungen, kurz ePolitics bzw. eDemocracy. Auch in der Fachliteratur findet dieses Teilgebiet gegenwärtig eine verhältnismäßig geringe Beachtung, was jedoch nicht mit der Einschätzung seines künftigen Potentials erklärt werden darf. Momentan hat jedoch die Neuausrichtung *der öffentlichen Verwaltungen*, eingedenk ihrem damit verbundenen Wandel hin zu Dienstleistern, einen bedeutend wichtigeren Rang inne – vor allem bei den politischen Entscheidungsträgern. Daher erfüllt m.E. obige Definition der Unternehmensberatung PwC, unter zusätzlicher Berücksichtigung der damit verbundenen Kundenorientierung, im Rahmen vorliegender Arbeit ihren Zweck.

2.2 Blick in die Zukunft - eGovernment im Idealzustand

2.2.1 Vorbemerkung

"Eine (...) Fehleinschätzung ist es, wenn Verwaltungen glauben, mit einem reinen Informationsangebot über Öffnungszeiten und Zuständigkeiten bereits eGovernment realisiert zu haben. Die eigentlichen Verwaltungsdienstleistungen werden nach diesem Verständnis nämlich gar nicht berücksichtigt. (...) Aber Bürger und Wirtschaft erwarten

⁸ (Vgl.) Berger (2002), S. 35.

⁹ (Vgl.) Naujokat/Eufinger (2002a): Barrieren und Hindernisse des E-Government aus Sicht der Wirtschaft, S. 95.

auch die elektronische interaktive oder asynchrone Abwicklung¹⁰ dieser Verwaltungsdienste."¹¹ Zum jetzigen Zeitpunkt ist Electronic Government in seiner Entwicklung noch nicht ausgereift - und das gilt nicht nur in und für Deutschland. Obwohl in den letzten Jahren einige Fortschritte auf diesem Gebiet zu vermelden waren, liegt m.E. sicherlich noch ein längerer Weg vor uns, ein Weg hin zum "virtuellen Rathaus". Dennoch sei es erlaubt, bereits an dieser Stelle einen Blick auf den Idealzustand zu werfen, d.h. auf die gegenwärtig vorherrschende Vorstellung, wie ein bestmöglich entwickeltes eGovernment für die Beteiligten - Verwaltung, Bürger und Wirtschaft - aussehen könnte und sollte. Denn, wie Reinermann bewußt betont, "richtig umgesetzt kann eGovernment dann dem entsprechen, wie sich die Menschen in der Informationsgesellschaft Regierung und Verwaltung wünschen: transparent, responsiv, verantwortungsbewußt, partizipativ, kostengünstig und professionell"¹².

Ähnlich dem eCommerce ist es inzwischen auch beim eGovernment üblich, die Beziehungen der Verwaltung mit ihren unterschiedlichen Kommunikationspartnern als eine wichtige Dimension zu sehen, mit derer Hilfe sich unterschiedliche Zustände, Merkmale und Entwicklungen beschreiben lassen.¹³ Diese Verhältnisse sind facettenreich und vielschichtig, da die Kommunikationspartner in den unterschiedlichsten Gruppen aus Bürgerschaft, Wirtschaft, Politik oder auch der eigenen Belegschaft zu finden sind. Mittlerweile haben sich folgende Unterscheidungen in den Verhältnissen etabliert:

- Verwaltung - Bürger: G2C (Government to Citizen¹⁴)
- Verwaltung - Wirtschaft: G2B (Government to Business)
- Verwaltung - Verwaltung: G2G (Government to Government)

Wird im Rahmen dieser Arbeit eine der o.g. Abkürzungen verwendet, also G2C, G2B oder G2G, so ist damit jeweils das Verhältnis gemeint, das die Verwaltung bereits *in einem fortgeschrittenen oder gar idealen (Entwicklungs-)Zustand* von eGovernment zu seinem entsprechenden Kommunikationspartner besitzt. Kommunikationsbeziehungen, die sich bspw. noch auf dem heutigen Entwicklungsniveau zeigen, werden schlicht mit "Verhältnis Verwaltung zu X" o.ä. beschrieben, was dann jedoch aus dem Zusammenhang ersichtlich

¹⁰ Anm.: Auf die unterschiedlichen Komplexitätsstufen von der Information hin zur Transaktion geht Abschnitt 2.4 genauer ein.

¹¹ Naujokat/Eufinger (2002a), S. 94.

¹² Reinermann (2002): Transformation zu Electronic Government, S. 106.

¹³ Vgl. Mehlich (2002): Electronic Government, S. 63.

¹⁴ Anm.: Anstelle von "Government to Citizen" ist für G2C auch die Langform "Government to Customer" möglich. (Vgl. z.B. Mehlich (2002), S. 63.) Da jedoch unter den Begriff "Customer", also Kunde, nicht nur die Bürger, sondern bspw. Unternehmen aus der Wirtschaft fallen, ist m.E. der Ausdruck "Citizen", also Bürger, für das "C" in G2C angebrachter.

werden sollte.

Im folgenden erfolgt also ein Blick in die Zukunft - eGovernment im Idealzustand aus heutiger Sicht. Zunächst werden dabei Entwicklungen vorgestellt, die - mehr oder weniger - für alle beschriebenen Beziehungen gelten bzw. gelten werden. Danach werden kurz die individuellen Charakteristika der Verhältnisse G2C, G2B und G2G beschrieben, wobei bereits hier, entsprechend dem weiteren Aufbau der Arbeit, der Schwerpunkt auf G2C-Beziehung liegen wird. Eine Darstellung der verschiedenen Komplexitäten, die innerhalb der Kommunikationsbeziehungen auftreten, schließt diesen Teilabschnitt ab.

2.2.2 Der Multi-Kanal-Zugang

Zunächst muß deutlich gemacht werden, daß es ein Irrglaube ist, fortschrittliches eGovernment führe dazu, daß die Beteiligten nur noch elektronisch mit der Verwaltung in Kontakt treten und somit sämtliche Kommunikation und Interaktion ins Internet verlagert werde. "eGovernment sieht sich vielmehr als *zusätzliche Chance*, neben den bekannten Kommunikationswegen mit der Verwaltung in Kontakt zu treten."¹⁵ Idealerweise wird es künftig mehrere Zugänge geben, über die der Kontakt zur Verwaltung hergestellt werden kann, ganz gleich, welcher Geschäftsprozeß dabei abgewickelt werden soll.¹⁶ Die Pluralisierung der Zugangswege wird sich dabei auf die vier Hauptkanäle Internet, Call-Center, Bürgeramt und mobiler Zugang konzentrieren.¹⁷ Dieser Multi-Kanal-Zugang ist notwendig, damit auch Nutzer ohne Internet-Zugang unmittelbar von den Reformen des eGovernment profitieren¹⁸. Zudem wird es sicherlich auch künftig Verwaltungskontakte geben, deren bloße Erledigung via Internet vielen Beteiligten aufgrund der Komplexität der Interaktion oder der Rechtslage nur sehr schwer möglich oder gar unmöglich ist.¹⁹ Diese Notwendigkeit der "menschlichen Komponente" bestätigt sich auch in einer Umfrage zum Thema eGovernment, in der eine überwältigende Mehrheit der befragten Bürger antwortete, auch künftig auf den persönlichen Verwaltungskontakt Wert zu legen.²⁰ Schon allein aus

¹⁵ Naujokat / Eufinger (2002a), S. 94.

¹⁶ Vgl. Landsberg (2002): Electronic Government aus Sicht der Verwaltung - Gründe, Ziele und Rahmenbedingungen, S. 31.

¹⁷ Vgl. Memorandum (2000): Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, S. 14; Reiner mann (2000): Der öffentliche Sektor im Internet, S. 82.

Anm.: Der Einsatz mobiler Endgeräte als Verwaltungszugang ist wohl eher ein Fernziel und bleibt deshalb in der Literatur an dieser Stelle nicht selten unerwähnt. (Vgl. hierzu z.B. Lenz (2001): E-Government und E-Nonprofit, S. 49.)

¹⁸ Vgl. Lenz (2001), S. 49.

¹⁹ Vgl. Lenk (2001): Das eine Fenster zu allen Verwaltungs- und Dienstleistungen. Alte und neue Wege und Formen der Interaktion zwischen Bürger und Verwaltung, S. 354-355.

²⁰ Vgl. Accenture (2002a): Was-will-der-Buerger.de, S. 11. Anm.: Genaueres zur erwähnten Online-Befragung unter Abschnitt 3.1.

diesem Grund kann sich eGovernment, das kundenorientiert ausgerichtet ist, eine Angebotsreduktion allein auf das Internet nicht erlauben. Ausgehend von den Anliegen der Bürger und der Wirtschaft müssen somit tragfähige Konzepte entwickelt werden, um die notwendigen Verwaltungskontakte und die speziellen Leistungen so abwickeln zu können, daß das Potential der Informationstechnik sowohl zur Serviceverbesserung als auch zur Effizienzsteigerung genutzt wird.²¹ Dies kann dadurch geschehen, daß die schon bestehenden Bürgerämter²², d.h. Ämter, in denen zahlreiche Verwaltungsleistungen aus einer Hand und von den Mitarbeitern vermittelt angeboten werden²³, weiter ausgebaut werden. Hier wird der Service z.B. durch ein erhöhtes Leistungsangebot verbessert, zusätzlich erfolgt eine Effizienzsteigerung - beides auf den neuen informationstechnischen Möglichkeiten fußend.²⁴ Ähnlich verhält es sich beim Einsatz von Call-Centern: Diese ermöglichen es bspw. den Bürgern, sich - aus einem Internetdialog heraus - mit öffentlich Bediensteten zu besprechen, wobei beide Gesprächspartner gleichzeitig Zugriff auf die behandelten Daten haben.²⁵ Genauso ist es denkbar, daß die Mitarbeiter des Call-Centers - stellvertretend und mit kundiger Hand - für den Anrufer Internetrecherchen im öffentlichen Sektor durchführen, da dem Anrufer z.B. die notwendigen Kenntnisse oder die benötigte Ausstattung fehlt.²⁶

2.2.3 Der Single-Window-Service

Doch eins ist offensichtlich: Sowohl die Weiterentwicklung der Bürgerbüros als auch der Aufbau von Call-Centern mit o.g. oder ähnlichen Fähigkeiten ist nur dann möglich, wenn ein technischer Umsetzungsgrad erreicht ist, der zwei weitere Anforderungen erfüllt.²⁷

- Die Verwaltung ist für ihre Kunden rund um die Uhr per Internet erreichbar. Hierfür hat sich die Bezeichnung "Verwaltung24" etabliert.
- Über Verwaltungsportale besteht generell die Möglichkeit, *alle* Dienstleistungen zu beziehen, sofern sie informatisierbar und portalfähig sind.

Somit wird den Kunden - und den Verwaltungsmitarbeitern selbst - der Kontakt mit der Behörde vereinfacht, gleichgültig, ob der Kunde selbst direkt mit Hilfe des Internets auf die

²¹ Vgl. Lenk (2001), S. 355.

²² Anm.: Neben den Bürgerämtern haben sich inzwischen auch Bürgerbüros herausgebildet, die neben den öffentlichen zusätzlich noch privatwirtschaftliche Leistungen anbieten. (Vgl. Reinermann (2000), S. 83.)

²³ Vgl. Reinermann (2000), S. 83.)

²⁴ Vgl. Lenk (2001), S. 355.

²⁵ Vgl. Reinermann (2000), S. 76.

²⁶ Vgl. Reinermann (2000), S. 84.

²⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 104.

gewünschte Dienstleistung zugreift oder ob die Ansprechpartner in der Verwaltung die jeweiligen elektronische Dienste nutzen.²⁸

Manifestiert haben sich in diesem Zusammenhang die Begriffe "One-Stop-Shop"²⁹ und "Single-Window-Service".³⁰ Beide stehen für eine bestmögliche Dienstleistungsqualität, die dank informationstechnischer Möglichkeiten die Beziehungen zwischen Verwaltung und ihren Kunden in eine neue Dimension führt. So können künftig Verwaltungsleistungen der unterschiedlichsten Behörden an einer Stelle erlangt werden.³¹ Dies kann selbständig über das Internet, mittels eines zentralen Zugangsportals, erfolgen, aber auch über die Kanäle Bürgerbüro oder Call-Center. Im Idealfall wird es so möglich sein, die Leistungen diverser Verwaltungsträger wie z.B. Stadt bzw. Gemeinde, Landkreis, Arbeitsamt, Polizei oder Finanzamt an einer einzigen Stelle zu bündeln und somit einen optimalen, komprimierten Zugang zu ermöglichen.³² Vor allem in speziellen Lebenslagen, in denen i.d.R. der Kontakt zu einer großen Anzahl von Behörden notwendig ist, bedeutet dieses "Single Window" zweifellos eine große Erleichterung.³³

2.2.4 Front-Office vs. Back-Office

Um abschließend darzustellen, wie die optimale Umsetzung dieser Idee vorzustellen ist, muß an dieser Stelle kurz auf die Begriffe "Front-Office" und "Back-Office" eingegangen werden, da sie im folgenden verstärkt verwendet werden. Das Front-Office stellt die Schnittstelle zwischen der Verwaltung und ihren Kunden dar. Oft werden dort nur, mit Ausnahme einfach und schnell abzuwickelnder Geschäftsvorfälle, Daten entgegengenommen, auf Plausibilität geprüft und an das Back-Office weitergeleitet. Es handelt sich somit hauptsächlich um vorbereitende Tätigkeiten für die nachgelagerte Bearbeitung, die im Back-Office stattfindet.³⁴ Das Back-Office hingegen ist die "zentrale Produktionsstätte der Verwaltung", in der die Anliegen ihrer Kunden behandelt und die

²⁸ Vgl. Lenz (2001), S. 48-49.

²⁹ Anm.: Alternativ wird auch von "One-Stop-Government" gesprochen. (Vgl. z.B. Lenz (2001), S. 48.)

³⁰ Vgl. z.B. Lenk (2001), S. 349.

³¹ Vgl. Lenk (2001), S. 349.

³² Vgl. Memorandum (2000), S. 14.

³³ Vgl. Lenk (2001), S. 349.

Anm.: Das Lebenslagenkonzept wird unter Abschnitt 2.2.6 noch ausführlicher dargestellt.

³⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 88.

Dienstleistungen für diese hergestellt werden.³⁵ Beide Erscheinungsformen ließen sich zumindest in der traditionellen Offline-Verwaltung gut voneinander abgrenzen.³⁶

Dies wird sich - zumindest teilweise - im fortgeschritten eGovernment, hin zum "Single-Window-Service", ändern. Das Front-Office der Online-Verwaltung wird, z.B. bei der Nutzung des Zugangskanals "Internet", zunehmend unsichtbar und ist erst wahrzunehmen, wenn entsprechende Internetseiten aufgerufen werden. Das Front-Office wandelt sich somit teilweise zu einer computergestützten Benutzeroberfläche - die Verwaltung präsentiert sich zunehmend virtuell.³⁷ Damit strebt auch in gewissem Maße das bisher räumlich-organisatorisch gebundene Front-Office mit dem Zugang über das Internet seiner Auflösung entgegen.³⁸ Der Bürger hat zum ersten Mal direkten Zugriff auf Verfahren im Back-Office, und zwar ohne die "Zwischenschaltung" eines Verwaltungsangestellten im Front-Office. Dieses wird somit um seine Funktion als Zwischenschicht zwischen Verwaltung und Kunden beraubt, sie geht schlichtweg verloren. Aus einem Drei-Schichten-Modell wird nun mittels Internet ein Zwei-Schichten-Modell (vgl. Abb. 2 in Anhang A1).³⁹

2.2.5 Single-Sign-On

Diese direkte Zugriffsmöglichkeit des Kunden auf das Back-Office der jeweiligen Behörde wirft allerdings ein neues Problem auf: den sog. "Multi-Sign-On"-Verwaltungszugang (vgl. Abb. 3 in Anh. A1). Einerseits besitzen die Leistungsanbieter einen stark zunehmenden Kundenbestand, der einer hohen Fluktuation unterliegt und für den sie unterschiedliche Rollen zu verwalten und diese mit speziellen Datenzugriffsrechten auszustatten haben.⁴⁰ Die Kunden hingegen sind gezwungen, sich für die einzelnen Verwaltungen jeweils zu registrieren und anschließend Benutzererkennung und Paßwort zu verwalten. Zudem müßten sie sich bei der anschließenden Nutzung einer weiteren Online-Dienstleistung, nun jedoch bei einer anderen Behörde, erneut einloggen. Dies widerspricht dem durch eGovernment gesetzten Ziel der Kundenorientierung.

Lösung für dieses Problem bietet der sog. "Single-Sign-On"-Zugang, der bei der Entwicklung von Electronic Government hin zum Idealzustand letztlich angeboten werden

³⁵ Vgl. Mehlich (2002), S. 107.

Anm.: Analog nimmt bspw. in einer Bank ein Kundenbetreuer als "Front-Office" den Kreditwunsch seines Kunden auf und füllt den entsprechenden Kreditantrag aus, während der nachgelagerte Kreditsachbearbeiter als "Back-Office" diesen Antrag umfassend prüft und bearbeitet.

³⁶ Vgl. Mehlich (2002), S. 88.

³⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 95.

³⁸ Vgl. Mehlich (2002), S. 96.

³⁹ Anm.: Dies ist hauptsächlich beim Zugang *via Internet* auf das Dienstleistungsangebot der Fall. Im Falle der Bürgerbüros bzw. -ämter bleibt das Front-Office als Anlaufstation weiterhin bestehen.

⁴⁰ Vgl. Mehlich (2002), S. 100.

wird. Dabei kann der Kunde sich in einen geschützten Bereich des Internets einloggen und mit diesem einmaligen Login verschiedene Funktionen wie "Unterschrift leisten" oder "Bezahlen" vornehmen. Funktionen also, die bei Verwaltungsportalen die Personalisierung sicherstellen und den einheitlichen, rollenbasierten Zugang zu den diversen Anwendungen und Serviceleistungen ermöglichen.⁴¹ Bei einer maximalen Ausbaustufe des Single-Sign-On-Verfahrens ist es somit ausreichend, einen Online-Account bei einem einzigen staatlichen Betreiber für den Zugriff auf sämtliche im Internet verfügbaren Verwaltungsangebote zu besitzen (vgl. Abb. 4 in Anh. A1).⁴²

Da jedoch, wie bereits oben erwähnt, der Multikanal-Zugang wohl auch künftig Bestand haben wird, werden für Kunden, die den direkten Internetzugang auf das Back-Office über ein Verwaltungsportal nicht nutzen können oder wollen, Zwischenstationen wie Call-Center oder Bürgeramt vorgeschaltet bleiben. Der Kunde wird sich also auch in Zukunft aussuchen können, wie er seine Verwaltungsanliegen erledigt und ob er sich dabei noch eines Front-Office bedient. Doch auch wenn Zwischenstationen wie beispielsweise ein Bürgerbüro vom Kunden "offline" kontaktiert werden, werden die Verwaltungsangestellten am Front-Office bei der Bearbeitung auf die gleiche Struktur zugreifen, die auch dem Kunden per Internet offensteht.⁴³ Abbildung 5 in Anhang A1 gibt darüber nochmals einen abschließenden Überblick.

Auch wenn die Einführung und Umsetzung der o.g. technischen Innovationen eine deutliche Steigerung der Servicequalität darstellen wird, gibt es noch weitere künftige Entwicklungsschwerpunkte, die den Zugang zu Verwaltungsdienstleistungen weiter verbessern können und werden. Dazu zählen z.B. der bereits erwähnte Portalzugriff über diverse Medien und mobile Endgeräte (mobile Government), Personalisierung, Mehrsprachigkeit oder ein natürlichsprachlicher Zugang.⁴⁴ Dies soll jedoch kurz erwähnt werden, um zu zeigen, daß beim Erreichen des Szenarios eines weit fortgeschrittenen eGovernments die Entwicklung noch nicht abgeschlossen sein wird.

Es wird jedoch abschließend darauf hingewiesen, daß eine Umstrukturierung des Front-Office nur dann sinnvoll ist, wenn auch das Back-Office entsprechend angepaßt wird. "Ein elektronisch hochgerüstetes Front-Office macht wenig Sinn, wenn im Back-Office Aktenordner, Telefax und Karteikarten vorherrschen."⁴⁵ Allerdings ist die Umstrukturierung

⁴¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 100-101.

⁴² Vgl. Mehlich (2002), S. 101.

Anm.: Erste Lösungsansätze auf dem Gebiet des Single-Sign-On stellen aus der Privatwirtschaft z.B. "Passport" von Microsoft oder das "Liberty Alliance"-Projekt von Sun dar.

⁴³ Vgl. Mehlich (2002), S. 105.

⁴⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 105-106.

⁴⁵ Mehlich (2002), S. 107.

des Back-Office aufwendiger als die Einführung des elektronischen Front-Office, da Arbeitsabläufe und Prozesse innerhalb der Verwaltung mit bedeutend mehr Schnittstellen ausgestattet sind als diejenigen, die im Verhältnis zum Kunden bestehen.⁴⁶ Die Behandlung des Back-Office bleibt jedoch im Rahmen vorliegender Arbeit, auch aufgrund beschriebener Komplexität, unberücksichtigt.

2.2.6 Das Lebenslagenkonzept als Beispiel

Eine knappe Darstellung des Lebenslagenkonzepts soll diesen Abschnitt über Erscheinungsformen eines fortschrittlichen, wenn nicht sogar fast bestmöglichen eGovernments abschließen. Oft wird dieses Konzept als erstrebenswertes Beispiel in der Literatur erwähnt, weshalb seine kurze Beschreibung hier erfolgt.

Idealerweise orientieren sich zukünftige durchgängige Geschäftsprozesse an Alltagssituationen oder auch Wechselfällen des Lebens, in denen sich die Anwender befinden (können): an den sog. Lebenslagen.⁴⁷ Dies können beispielsweise Geburt eines Kindes, Hochzeit, Umzug, Eintritt in den Ruhestand oder der Kauf eines Fahrzeugs sein.⁴⁸ Verschiedene Lebenssituationen also, die häufigen Kontakt zu meist vielen unterschiedlichen Behörden erfordern. Allein mit der Lebenslage "Umzug" können Anliegen wie Kfz-Ummeldung, Paßangelegenheiten, Wohnsitz-Meldebescheinigung, Schulanmeldung, Beantragung eines Anwohnerparkausweises oder Mülltonnenbestellung verbunden sein.⁴⁹ Doch das Lebenslagenkonzept geht noch weiter: Nicht nur öffentlich-rechtliche, sondern auch privatwirtschaftliche Informationen und Dienstleistungen werden aus einer Hand angeboten. Das "Lebenslagenmanagement" stellt somit die "konsequente Erweiterung verwaltungsübergreifender Lösungen" durch die Integration kommerzieller Angebote dar.⁵⁰ Die so unter einer Lebenslage gebündelten Anliegen und Dienstleistungen können im Idealfall in einem einzigen Durchgang internetgestützt erledigt werden.⁵¹ Abbildung 6 in Anhang A1 stellt dies anschaulich dar.

Dieses Konzept "lebt" quasi die Leitidee des eGovernment - die Verwaltung orientiert sich bei ihrem Angebot nicht länger an ihren internen Strukturen, sondern an den Bedürfnissen der Bürger.⁵² "Mit dem Lebenslagenprinzip zeichnet sich ein neuartiges Paradigma für die

⁴⁶ Vgl. Mehlich (2002), S. 107.

⁴⁷ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002b): Electronic Government aus Sicht der Wirtschaft - Ein Erfahrungsbericht, S. 56.

⁴⁸ Vgl. Reiner mann (2000), S. 85-86; Naujokat/Eufinger (2002b), S. 56.

⁴⁹ Vgl. Mehlich (2002), S. 102.

⁵⁰ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002b), S. 65.

⁵¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 102.

⁵² Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 20.

Gestaltung der künftigen Beziehungen zwischen Bürgern und Verwaltung ab, welches ohne eGovernment in dieser weitgehenden Form nicht umsetzbar wäre", resümiert Mehlich treffend.⁵³

Allerdings sind auch mit dem Lebenslagenkonzept einige Probleme verbunden, die es zu bewältigen gilt. Ein Standardisierungsproblem liegt darin, allgemein akzeptiert Vorstellungen zu schaffen, welche spezielle Anliegen einer Lebenslage zuzuordnen sind. Sehr wahrscheinlich wird es in den Einschätzungen darüber Diskrepanzen geben. Da sich zudem die subjektive Wahrnehmung von Lebenslagen durch den einzelnen Bürger als sehr unterschiedlich gestaltet, empfiehlt es sich, sog. "Lebenslagenassistenten" als intelligente Suchmaschinen bereitzustellen, die den Suchaufwand der Bürger in den Verwaltungsportalen reduzieren können.⁵⁴ Es muß zudem darauf geachtet werden, Überlappungen und Inkonsistenzen innerhalb der angebotenen Portallösungen zu vermeiden. Außerdem wird m.E. auch die Einbindung privatwirtschaftlicher Dienstleistungen in das Konzept nicht ohne Probleme ablaufen können. Sicherlich besteht die Möglichkeit für die Verwaltungen, sich ihren Link⁵⁵ auf dem Verwaltungsportal, der zu einem kommunalen Anbieter weiterleitet, entsprechend vergüten zu lassen. Doch wer entscheidet, welches Unternehmen auf den Websites erscheint? Diejenigen, die den höchsten Preis zahlen? Aber wie sieht es mit der Bonität der Unternehmen aus? Bürgt die Behörde bzw. die Kommune, die das Portal betreibt, nicht dafür - zumindest indirekt oder stillschweigend -, daß die dort aufgeführten Unternehmen eine (gewisse) Seriosität besitzen, auf die sich der Kunde verlassen kann? Es werfen sich also noch einige Fragen und Probleme auf, die erfolgreich bearbeitet werden müssen, bevor das Lebenslagenkonzept das hält, was sich viele davon erhoffen und versprechen.

2.3 Die verschiedenen Kommunikationsbeziehungen des eGovernment

2.3.1 Government to Citizens: G2C

Aushängeschild für die Entwicklungen und die Erfolge, die auf dem Gebiet des eGovernment verzeichnet werden, sind die Fortschritte auf der Kommunikationsebene

⁵³ Mehlich (2002), S. 103.

⁵⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 103.

⁵⁵ Anm.: Ein Link soll hier nur ein einfaches Beispiel für eine Verknüpfung sein. Die Kooperation zwischen Behörden und Privatwirtschaft kann und wird ggf. auch noch weiter führen. So könnten bspw. die bereits der Verwaltung übermittelten, persönlichen Daten den verbundenen Unternehmen mitgeteilt werden, um damit Redundanzen für den Kunden zu vermeiden.

Verwaltung - Bürger. Hier sind die alltäglichen Belange der Bürger betroffen, hier besitzen eGovernment-Angebote ihre größte Breitenwirkung.⁵⁶

Generell lassen sich im Verhältnis zwischen Bürger und Staat zwei Rollenkomplexe unterscheiden:⁵⁷

- der Bürger als Entscheidungsakteur
- der Bürger als Entscheidungsempfänger

Anwendungsfälle, in denen der Bürger als Entscheidungsakteur auftritt, sind z.B. in den Funktionen als Wähler oder Parlamentarier gegeben. Dieser Themenkomplex von eGovernment, der mittelfristig an Bedeutung gewinnen wird, betrifft den in dieser Arbeit nicht behandelten Bereich von eDemocracy bzw. ePolitics.

Bei den gegenwärtigen eGovernment-Entwicklungen und -Aktivitäten steht der Bürger als Entscheidungsempfänger im Mittelpunkt. Im Verhältnis zu den Verwaltungen kann er verschiedene Rollen einnehmen, von denen im folgenden exemplarisch einige genannt werden:

- | | | |
|-------------------|---------------------|--------------------------|
| • Antragsteller | • Bescheidempfänger | • Informationsnachfrager |
| • Gebührenzahler | • Bauherr | • Kfz-Halter |
| • Stellenbewerber | • Steuerzahler | |

Diese soll nur als kleiner Einstieg zum G2C dienen. Da der Fokus vorliegender Arbeit auf dieser Ebene liegt, folgen weitere Ausführungen dazu später.

2.3.2 Government to Business: G2B

Im Zusammenhang mit der eGovernment-Betrachtung beschreibt "Government to Business" oder G2B die internetgestützte Kommunikation zwischen Verwaltung und Wirtschaft. Zur Wirtschaft werden im weitesten Sinne oft auch Verbände, Nicht-Regierungsorganisationen und Non-Profit-Organisationen gerechnet.⁵⁸ Auch die Dienstleistungen auf der G2B-Ebene sind vielfältig, jedoch nicht ganz so umfangreich wie bei G2C. Tabelle 2 in Anhang A1 gibt einen Überblick über einige Kernelemente der G2B-Kommunikation. Die größte Aufmerksamkeit auf diesem Gebiet genießt zur Zeit eProcurement, das die Einkaufs- und Beschaffungsaktivitäten beschreibt.⁵⁹ Die augenblickliche Aktualität dieses Themas ist hauptsächlich auf die großen Einsparpotentiale und -effekte zurückzuführen, die mit dem

⁵⁶ Vgl. Lenz (2001), S. 61.

⁵⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 64-65.

⁵⁸ Vgl. Mehlich (2002), S. 70.

⁵⁹ Vgl. Mehlich (2002), S. 71.

Einstieg ins eProcurement erwartet werden.⁶⁰ Der Austausch zwischen privatwirtschaftlichen Unternehmen ist allerdings bereits heute stärker elektronisch geprägt und unterstützt, als es im Verhältnis Wirtschaft - Verwaltung der Fall ist. Für diesen Business-to-Business-Austausch (B2B) stehen elektronische Marktplätze zur Verfügung, die modernste Internettechnologie als Grundlage besitzen.⁶¹ Vergleichbare elektronische Plattformen für die G2B-Beziehung befinden sich jedoch erst im Aufbau.⁶² Doch auch der traditionelle Dienstleistungsbereich spielt neben eProcurement bei G2B eine zunehmende Rolle, was vor allem bei publikumsbezogenen Ämtern wie bspw. die Kfz-Zulassungsstelle gilt. Hier werden sowohl die Bürger (G2C) als auch die Wirtschaft (G2B) bedient. Gerade bei diesen häufig frequentierten Diensten bietet es sich für die Verwaltungen bei künftigen Einführungsstrategien an, die elektronische Kommunikation zunächst nicht mit dem einzelnen Bürger, sondern mit zwischengeschalteten Mittlern zu suchen. Dies können z.B. Autohäuser bei Kfz-Zulassungen, Architekten bei Bauanträgen oder Fahrschulen bei Führerscheinanträgen sein. Dies hat den Vorteil, daß das Verhältnis zu den Intermediären durch bedeutend größere Datenmengen charakterisiert ist als es im Verhältnis zum Bürger der Fall ist. Außerdem sind diese Beziehungen vielfach routinierter und meist nur auf ein Transaktionsfeld begrenzt.⁶³ Es erscheint deshalb sinnvoll, gerade *vor* der umfassenden Einführung eines eGovernment-Projekts dieses zunächst auf der G2B-Ebene zu testen und weiterzuentwickeln, um es erst dann auf die G2C-Ebene zu übertragen.⁶⁴

Es sollte zudem für die Verwaltungen eine große Bedeutung besitzen, eGovernment-Angebote für die Wirtschaft einzurichten, da dort eine überdurchschnittlich hohe Internetnutzung stattfindet, eine beträchtliche Kostenersparnis möglich ist und die Dienstleistungsangebote künftig für die Standortwahl bedeutend oder gar entscheidend werden könnten.⁶⁵ Letztlich kann die Wirtschaft auch beim Vertrieb von eGovernment-Anwendungen als Motor fungieren und somit auch die Verbreitung des Internets in der Gesellschaft unterstützen.⁶⁶ Entscheidend ist also, den Fokus der eGovernment-Entwicklung nicht nur auf die G2C-Ebene zu richten, sondern dabei auch die G2B-Beziehung nicht aus den Augen zu verlieren.

⁶⁰ Vgl. Mehlich (2002), S. 283.

Anm.: Weiterführende Informationen zum Thema eProcurement bei Mehlich (2002), S. 283-285, oder umfassend bei Gehrmann/Schinzer/Tacke (2002): Public E-Procurement.

⁶¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 71.

⁶² Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 72.

⁶³ Vgl. Lenz (2001), S. 56.

Anm.: Ein Bürger hat durchschnittlich nur 1,5 Verwaltungskontakte pro Jahr. (Vgl. Lenz (2001), S. 56.)

⁶⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 72.

⁶⁵ Vgl. Lenz (2001), S. 56.

⁶⁶ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002b), S. 61.

2.3.3 Government to Governemnt: G2G

Weniger spektakulär als G2C und G2B verliefen bisher die Entwicklungen auf der G2G Ebene, d.h. der verwaltungsinternen Kommunikation auf Basis von eGovernment. Dies liegt hauptsächlich daran, daß das Back-Office als "administrativer Hintergrund" i.d.R. über weniger öffentlichkeitswirksame Publikumsbeziehungen verfügt als seine prominenteren Pordons.⁶⁷ Dennoch wird der künftige Erfolg von eGovernment entscheidend davon abhängen, daß "diese bisher weitgehend offline oder allenfalls auf proprietärer Basis online geführten Verfahren so umgestaltet werden können, daß sie eine Integration mit den internetvermittelten Kundenbeziehungen des Front-Office eingehen können." Die G2G-Kommunikation kann dabei über unterschiedliche Ebenen erfolgen:

Differenzierungsprinzip	Beispiel		
Vertikale Gewaltenteilung	Bund	Land	Kommune
Horizontale Gewaltenteilung	Legislative	Exekutive	Judikative
Organisatorisch	innerbehördlich		zwischenbehördlich

Tab. 1: Ebenen der G2G-Kommunikation (Quelle: Mehlich (2002), S. 73.)

Ein Beispiel für die Kommunikation zwischen Verwaltungseinrichtungen stellt der Datenaustausch dar, der bei einem Umzug zwischen Herzugsgemeinde und Zuzugsgemeinde stattfindet. Hier können auf Bundesebene Einrichtungen wie die Bundesdruckerei beim Paß- und Ausweiswesen betroffen sein, auf Landes- und regionaler Ebene gibt es beispielsweise Verwaltungsbeziehungen zu Datenschutzbehörden, Regierungspräsidien oder Schulbehörden.

Hinsichtlich der künftigen Entwicklung der Verwaltungsstrukturen mutmaßt Mehlich abschließend: "Fortgeschrittenes eGovernment wird voraussichtlich speziell mit Blick auf die G2G-Beziehungen integrative Tendenzen in der zerklüfteten Organisationslandschaft der öffentlichen Verwaltung auslösen. Durch deutlich weitreichende Möglichkeiten zwischenbehördlicher Datenintegration dürften sich altbekannte Fragen nach der *Einheit der Verwaltung* neu stellen."⁶⁸

⁶⁷ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 73.

⁶⁸ Mehlich (2002), S. 74.

2.4 Komplexitäten der Kommunikationsbeziehungen

2.4.1 Überblick

Wie bei der Darstellung der diversen Kommunikationsbeziehungen bereits erwähnt, können diese in unterschiedlichen Komplexitäten auftreten. Gewöhnlich wird hierbei in Information, Kommunikation und Transaktion unterschieden.⁶⁹ Teilweise sind die Abgrenzungen fließend, und so hängt es oft von der begrifflichen Definition ab, welcher Rubrik ein Vorgang oder eine Reihe von Aktivitäten zugeordnet wird.⁷⁰ Durch die Unterscheidung in Information, Kommunikation und Transaktion läßt sich gemäß Mehlich die Kommunikationsqualität zwischen Bürgern und Verwaltung angemessen erfassen; sie nimmt in der angeführten Reihenfolge zu.⁷¹ Zudem dient die Unterscheidung i.d.R. dazu, die Entwicklungsfortschritte zu veranschaulichen, die bei der Kommunikation via Internet zwischen der Verwaltung und ihren Partnern eintreten. Allerdings besagt die Zuordnung eines speziellen Angebots oder einer Dienstleistung zu einer der drei Ebenen nichts über die Komplexität der technischen Umsetzung. Ebenfalls wird der Grad der Auswirkung, den dieser Verwaltungsservice im Back-Office nach sich ziehen kann, nicht deutlich. Ein weiteres Problem in der allgemeinen Einteilung in Information, Kommunikation und Transaktion stellt die Tatsache dar, daß sich oft zunehmende technische Entwicklungsniveaus mit diversen rechtlichen Verbindlichkeitsgraden zu einem mehrdimensionalen Beziehungsgeflecht entwickeln.⁷² Zudem sei darauf hingewiesen, daß praktisch jeder bestimmte Geschäftsprozeß in gewissem Maße gleichzeitig Elemente aller drei Komplexitätsstufen enthält. Trotz dieser teilweise bestehenden Zuordnungsschwierigkeiten soll im folgenden versucht werden, Charakteristika und Beispiele der genannten Komplexitätsstufen darzustellen, welche innerhalb der verschiedenen Kommunikationsbeziehungen im Wege von eGovernment auftreten.

2.4.2 Information

Die Information stellt die unterste Stufe in der Komplexität dar, durch welche die Verwaltung mit ihren Partnern im Rahmen von eGovernment in Verbindung tritt.⁷³ Generell

⁶⁹ Vgl. Mehlich (2002), S. 75.

Anm.: Diese Einteilung ist die in der Literatur am häufigsten beschriebene. Ein Beispiel für eine alternative Darstellung ist die des BSI. Vgl. hierzu: BSI (2000): Klassifikationsschema für E-Government-Verfahren.

⁷⁰ Anm.: Abb. 7 in Anhang A1 stellt eine Abgrenzung bzw. einen Übergang zwischen den Komplexitäten dar.

⁷¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 76.

⁷² Vgl. Mehlich (2002), S. 77.

⁷³ Vgl. Lenz (2001), S. 37.

gibt es auch hier unterschiedliche Abstufungen für Bürger und Unternehmen, um an Informationen zu gelangen.⁷⁴

- Über statische Webseiten, von denen mittels Mausklick Informationen direkt abgerufen werden können wie z.B. die Öffnungszeiten der Verwaltung.
- Einen erhöhten Nutzen bei geringem technischem Aufwand stellen Online-Formulare dar, die zum Download bereitstehen.
- Durch die multimediale Aufbereitung des Informationsangebots können weitere Verbesserungen erreicht werden. Dies setzt allerdings beim aufrufenden Bürger Browser-Plug-Ins bzw. clientseitige Technologien wie Java-Script voraus, was aber schon seit längerem zur Standardausstattung eines Internetrechners zählt.
- Mit der applikationsgesteuerten Informationsauswahl, was auf der Serverseite eine Datenbankbindung oder jedenfalls einen Link auf einen bestimmten externen Service voraussetzt, ist die nächste Stufe erreicht. Dies stellt einen gewissen Entwicklungssprung im Rahmen des Informationsangebots dar. Als Beispiel kann hier die Ausgabe eines Fahrplans öffentlicher Verkehrsmittel dienen, um zu einer Verwaltungseinrichtung zu gelangen.
- Zudem gewinnt mit zunehmendem Informationsangebot die Bereitstellung intelligenter Suchfunktionen mehr und mehr an Bedeutung. Dies geschieht zum Teil über Site-Maps, teilweise durch lokale Volltext-Suchmaschinen. Neuerdings finden auch lebenslagenspezifische Informationsangebote bei anliegenbezogenen Suchabfragen stärkere Verwendung.

Tabelle 3 in Anhang A1 zeigt exemplarisch diverse Informationsangebote, welche ein städtisches Informationssystem zur Verfügung stellen könnte.

Auch wenn Information die einfachste Komplexität der möglichen Kommunikationsbeziehungen darstellt, ist zumindest bereits durch das bloße Abfragen der bereitgestellten Informationen der Einstieg in das eGovernment erreicht.⁷⁵ Mußte der Bürger früher auf verschiedenen Quellen wie Gemeindeblatt, Tageszeitung oder VHS-Kalender zurückgreifen, steht ihm heute ein kompaktes Informationsangebot auf nur einer Internetseite zur Verfügung. Ein erster Schritt an Erleichterung und Zeitersparnis ist erkennbar.

⁷⁴ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 78-79.

⁷⁵ Vgl. Mehlich (2002), S. 79.

2.4.3 Kommunikation

Einen größeren Fortschritt stellt die Entwicklung der virtuellen Rathäuser hin auf die Kommunikationsebene des eGovernment dar. Ein einfaches Beispiel für diese Ebene ist eine Anfrage per eMail an die Verwaltung, die von dieser auf gleichem Wege beantwortet wird.⁷⁶ Ein weiterer Schritt wird durch den Einsatz von interaktiven Elementen zwischen den Kommunikationspartnern unternommen, was z.B. beim Einsatz von Online-Diskussionsforen zwischen Bürgern und Verwaltung geschieht.

Zwischen den Ebenen der Information und Kommunikation finden nicht selten Verlagerungen statt. Informationen, die früher mittels Telefonanruf oder eMail persönlich erfragt werden mußten, können, soweit sie allgemeiner Natur sind und es sich nicht um individuelle Sonderfälle handelt, über die Homepage der Verwaltung benutzerfreundlich ins Internet eingestellt werden.⁷⁷ Allerdings ist dieser Wechsel von bislang kommunikativ und personalintensiv durchgeführten Anfragen auf ein statisches, aber auch stark ausgeweitetes Informationsangebot nur dann von Vorteil, wenn dem Bürger die gewünschten Informationen schnell und einfach zugänglich sind. Eine Verlagerung setzt somit das Vorhandensein leistungsfähiger und benutzerfreundlicher Suchabfragen voraus, um nicht mit einem Qualitätsverlust für den Servicesuchenden verbunden zu sein.

Doch welche Kommunikationsformen gibt es denn überhaupt, und ist künftig eine Veränderung im Nutzungsverhalten zu erwarten? Die zahlreichen Kommunikationsmittel, die beim Austausch zwischen Verwaltung und ihren Partnern zur Verfügung stehen, können prinzipiell in synchrone und asynchrone Formen unterschieden werden. Bei zeitlich synchronen Formen besteht ein direkter Kontakt in Echtzeit zwischen den Kommunikationspartnern, so daß ein Dialog entsteht, bei dem bspw. Nachfragen ohne Zeitverlust beantwortet werden können. Zu dieser Art der Kommunikation zählen der persönliche Besuch, das Telefonat, das Nutzen eines Chatrooms oder eine Videokonferenz. Bei zeitlich asynchronen Formen besteht keine direkte Verbindung zum Kommunikationspartner, sondern eine zeitliche Verzögerung, ein "time lag". Der Zeitpunkt der Antwort ist hierbei ungewiß. Als Beispiele hierfür können Brief, Fax, Fernschreiben, eMail, Newsletter oder Web-Formulare genannt werden. Vor allem diese asynchronen Kommunikationsmittel haben durch das Internet elektronische Konkurrenz bekommen. Es ist nicht schwer zu prognostizieren, daß künftig die traditionellen Kommunikationsmittel

⁷⁶ Vgl. Mehlich (2002), S. 81.

⁷⁷ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 82.

Brief, Telefon und Fax gegenüber den elektronischen Kommunikationsformen weiter an Bedeutung verlieren werden, jedoch nicht komplett verschwinden.⁷⁸

Bedeutung hat außerdem die Form, in der die Kommunikation ablaufen kann oder muß: formlos oder formgebunden.⁷⁹ Diese hängt in der Regel von Anlaß und Formvorschriften ab. So kann bspw. eine einfache Nachfrage nach Zuständigkeiten in der Verwaltung formlos per Telefon oder eMail erfolgen. Anders verhält es sich, wenn die Kommunikation in Zusammenhang mit einem förmlichen Verwaltungsverfahren steht und die entsprechenden Informationen für die Initiierung bzw. den Fortgang des Verfahrens von Bedeutung sind. Je nachdem, wie die Formvorschriften der Offline-Verwaltung es erfordern, ist der Kommunikationsverlauf zwischen Verwaltung und ihrem Partner festgelegt. Dies kann z.B. eine eigenhändige Unterschrift, die Vorlage eines amtlichen Dokuments oder das persönliche Erscheinen bedeuten. Hier zeigt sich jedoch die Schwierigkeit, bestimmte Verwaltungsverfahren im Rahmen der eGovernment-Initiative vom Offline- auf den Online-Modus umzustellen. Der rechtliche Rahmen und die damit verbundene Rechtssicherheit spielen eine entscheidende Rolle. Neue Verfahren wie die digitale Signatur oder ePayment müssen soweit entwickelt sein, daß sie bedenkenlos die traditionellen Offline-Kommunikationswege ersetzen können. Darüber hinaus müssen auch bestehende rechtliche Formanforderungen in Gesetzen und Verordnungen überarbeitet und angepaßt/modifiziert werden. Auf diese Aspekte wird in Kapitel 3 noch ausführlich eingegangen.

2.4.4 Transaktionen und spezielle Dienstleistungen

Erst wenn Bürger oder Wirtschaft über das Internet einen *direkten* Zugang zu den Verwaltungsverfahren erlangen, die für sie von Interesse sind, kann von einem entscheidenden Effizienzsprung und dem letztlich tatsächlichen Schritt ins eGovernment gesprochen werden.⁸⁰ Wie der Idealzustand aussehen könnte, wurde bereits in Kapitel 2 dargestellt. Als Vorbild dient im Bereich der Privatwirtschaft etwa das Online-Banking, das sich seit den 80er Jahren steigender Beliebtheit erfreut und den Kunden mittels Selbstbedienung durch die Möglichkeiten der Geldüberweisung und Kontostandsabfrage einen bequemen Service zur Verfügung stellt. So können auch in der Verwaltung personalintensive Zwischenschritte vermieden werden. Voraussetzung für solch einen unmittelbaren Zugriff auf die Fachangebote der öffentlichen Hand ist jedoch, daß der Kommunikationspartner einwandfrei identifiziert werden kann und die Unverfälschtheit der

⁷⁸ Vgl. Mehlich (2002), S. 83.

⁷⁹ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 83.

⁸⁰ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 86.

von ihm überlieferten Daten zweifelsfrei garantiert werden kann. Dies ist beispielsweise bei Kfz-Zulassungen, Wohnsitzmeldungen oder Grundbuchumschreibungen von immenser Bedeutung.

Es ist offensichtlich, daß solch eine fortgeschrittene elektronische Kommunikation, die auf der Basis von Transaktionen zwischen Verwaltung und Bürger abläuft, auch eine generelle Umstrukturierung bestehender Offline-Verwaltungsstrukturen voraussetzt und nach sich ziehen wird.⁸¹ Nur in Verbindung mit einem weitreichenden Veränderungsprozeß, der erst mittel- bis langfristig zu erreichen sein wird, können die wirklich revolutionären Entwicklungen und Fortschritte bei eGovernment erreicht werden. Sobald die Stufe erreicht ist, daß Bürger einen direkten Online-Zugriff auf die Verwaltungsverfahren besitzen, werden mit dieser Basis die nächsten Entwicklungsschritte folgen, was mit weiteren Ausbaustufen der Selbstbedienung verbunden sein wird. Ein sehr weitgehender Schritt des Electronic Government wäre dann erreicht, wenn ergänzende Formularvorlagen wie Personalausweis, Führerschein, Geburtsurkunde oder Kraftfahrzeugbrief vollständig in elektronischer Form vorlägen. Dieser Fortschritt ist jedoch technisch, organisatorisch und hinsichtlich gegenwärtig bestehender Datenschutzrichtlinien nicht kurzfristig zu erreichen. Wie jedoch Mehlich betont, bedeutet erst der Einstieg in komplexe Online-Dienstleistungen und Transaktionen eines fortgeschrittenen eGovernments, was die Bezeichnung "virtuelles Rathaus" im engeren Sinne erst rechtfertigt.⁸²

2.5 Weiterer Aufbau und Fokussierung der Arbeit

Nach dem allgemein gehaltenen, einführenden Überblick findet im folgenden eine stärkere Fokussierung der Arbeit statt. Ab Kapitel 3 wird der Schwerpunkt der Betrachtungen auf die Kommunikationsebene G2C gelegt, d.h. auf das Verhältnis zwischen Verwaltung und Bürger. Auch wenn dabei gelegentlich Aussagen getroffen werden, die nicht ausschließlich für G2C gelten, steht von nun an der Bürger als Kunde im Mittelpunkt. Mit der Darstellung der MEDIA@Komm-Projekte in Kapitel 4 werden die Betrachtungen nochmals enger gefaßt: Immer noch von der G2C-Beziehung ausgehend, liegt das zusätzliche Augenmerk dort auf der kommunalen Ebene. Die zunehmende Fokussierung der Arbeit findet letztlich in Kapitel 5 mit der beispielhaften Darstellung einer Kommune - der Stadt Heidelberg - ihren Abschluß.

⁸¹ Anm.: Siehe hierzu bereits Abschnitt 2.2.

⁸² Vgl. Mehlich (2002), S. 87.

3 eGovernment aus der Sicht Verwaltung - Bürger (G2C)

3.1 Erwartungen an eGovernment

3.1.1 Vorbemerkung

Nach Darstellung der idealen Kommunikationsbeziehungen samt ihrer damit verbundenen Beziehungskomplexität, die als (vorläufige) Ziele eines eGovernment-Entwicklungsprozesses dienen, sowie nach der Präsentation der aktuellen Rahmenbedingungen werden nun die Erwartungen der unmittelbar Beteiligten an das "Projekt" Electronic Government untersucht. Es erfolgt daher eine Betrachtung der Sichtweisen und Hoffnungen von Verwaltung und Bürger sowie die Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten und Differenzen beider Positionen.

3.1.2 Erwartungen aus Sicht der Verwaltung

In der bereits unter 2.1 erwähnten Umfrage der Unternehmensberatung PwC unter den 200 größten deutschen Städten wurden diese auch gezielt über ihre Erwartungen und Planungen in Hinblick auf die künftige Entwicklung von eGovernment in Deutschland befragt.⁸³ 85 % der befragten Städte stimmten darin überein, daß eGovernment die Chance für einen neuen Schub der Verwaltungsmodernisierung bietet, immerhin 62 % sind überzeugt, daß sich dadurch in der Verwaltung die Arbeitsweise und Leistungserbringung drastisch verändern wird.⁸⁴ Es ist jedoch geradezu alarmierend, daß trotz dieser Einschätzungen 89 % der Städte im Rahmen dieser Umfrage eingestehen müssen, bislang keine statistische Informationen über die Erwartungen ihrer eigenen Bürger an das lokale eGovernment-Angebot zu besitzen.⁸⁵ Befragt zu den kurzfristigen Prioritäten beim Ausbau dieses Angebots, wurden die Punkte "Optimierung und Vervollständigung der Inhalte" sowie "Download von Formularen" von fast sämtlichen Kommunen mit "hoch" bewertet. Die Online-Abwicklung von Verwaltungsvorgängen oder die Einführung der digitalen Signatur besitzt hingegen nur bei ca. der Hälfte der Städte die selbe Dringlichkeit.⁸⁶ Bezogen auf die vermutliche Bedeutung diverser eGovernment-Anwendungen in mittelfristiger Sicht werden den Bereichen Meldewesen, Antragswesen und Auskunftswesen⁸⁷ größte Entwicklungschancen

⁸³ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 5.

⁸⁴ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 11.

⁸⁵ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 12-13.

⁸⁶ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 21.

⁸⁷ Anm.: Zum Meldewesen gehören z.B.: An-, Ab-, Ummeldung von Wohnsitz, Gewerbe, Schule, Hund, etc. (Vgl. Mehlich (2002), S. 91.)

eingerräumt, aber auch elektronischen Marktplätzen wird in naher Zukunft eine wichtige Rolle zugestanden.⁸⁸ Konkret auf die positiven Effekte innerhalb von fünf Jahren angesprochen, werden an erster Stelle die qualitativen Verbesserung der Verwaltungsleistung, das Standortmarketing und die Verbesserung von Arbeitsabläufen mit sehr hoch bis hoch bewertet - also besonders Leistungen und Verfahren, die innerhalb der Verwaltung dominieren.⁸⁹ Bereiche wie "Imageverbesserung", "erhöhte Transparenz aus Bürgersicht" und "mehr Bürgernähe/Bürgerbeteiligung", also genau solche Punkte, die explizit die G2C-Ebene repräsentieren, folgen bei den Bewertungen bzw. Einschätzungen erst auf den niedrigeren Plätzen.

Eine ähnliche Umfrage, die das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu) im Rahmen der Begleitforschung zum Städtewettbewerb MEDIA@Komm Ende des Jahres 2000 unter 130 deutschen Mittel- und Großstädten durchführte, führte zu vergleichbaren Ergebnissen.⁹⁰ Demnach finden die befragten Oberbürgermeister im allgemeinen Bereich vor allem die "Verbesserung der Erreichbarkeit der Verwaltung" sowie die "Modernisierung von Verwaltung und Politik" als künftige Ziele beim Bau virtueller Rathäuser sehr wichtig. Unter der Rubrik "Zielgruppe Bürger" wird die "Verbesserung der Dienstleistungsqualität der Verwaltung für den Bürger" als mit Abstand wichtigstes Ziel angesehen (88% halten dies für sehr wichtig). Das Ziel "Vereinfachung des Informationszugangs" erhält ebenfalls immer mindestens die Bedeutung "wichtig".⁹¹ Allerdings sei besonders darauf hingewiesen, daß hier die kundenorientierten Ziele in der Zielgruppe Bürger im Vergleich zu den Binnenzielen der Verwaltungsmodernisierung in der Zielgruppe Verwaltung ein deutliches Übergewicht besitzen.⁹² Es scheint bei den Verantwortlichen somit die Erkenntnis vorzuherrschen, daß künftig vor allem der Dienstleistungsgedanke dominieren sollte - der Bürger als Kunde, auf den, vergleichbar mit der Wirtschaft, eine Art Customer Relationship Management (CRM) angewendet wird. Bezogen auf die Erwartungen, welche die befragten Oberbürgermeister bzw. Fachverantwortlichen hinsichtlich der künftigen Auswirkungen von eGovernment haben, gibt es ebenfalls große Übereinstimmungen mit der von PwC durchgeführten Umfrage: neben eines künftig stärkeren Bürgerengagements wird vor allem eine Veränderung bisheriger Strukturen und Abläufe erwartet, eine "beiläufige" Verwaltungsmodernisierung sozusagen.⁹³ Nach der Darstellung der Verwaltungsseite stellt

⁸⁸ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 22.

⁸⁹ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 22-23.

⁹⁰ Vgl. Grabow (2001): Städte auf dem Weg zum virtuellen Rathaus, S. 2.

⁹¹ Vgl. Grabow (2001), S. 7. Vgl. hierzu auch Abb. 8 in Anh. A2.

⁹² Vgl. Grabow (2001), S. 6.

⁹³ Vgl. Grabow (2001), S. 15-16. Vgl. hierzu auch Abb. 9 in Anh. A2.

sich nun die Frage, welche Erwartungen auf Seiten der Dienstleistungsempfänger, im unserem Fall der Bürger, an das eGovernment gestellt werden.

3.1.3 Erwartungen aus Sicht der Bürger

Selbst ohne explizite Befragung der Bevölkerung könnte man ohne große Probleme einige Aspekte nennen, welche die Bürger als künftige Vorteile eines virtuellen Rathauses sehen und somit auch erwarten. Dazu zählen Punkte wie "Öffnungszeiten" rund um die Uhr an jedem Tag des Jahres, ausreichende Informationsmöglichkeit von zu Hause aus, der Wegfall von Wegezeiten oder auch das Einsparen von Urlaubstagen, die nur wegen eines Behördenganges in Anspruch genommen werden müssen.⁹⁴ Diese Vermutungen unterstützt auch eine Online-Befragung, welche die Unternehmensberatung Accenture in Zusammenarbeit mit der Bayerischen Staatskanzlei im Mai und Juni 2002 im Internet durchführte.⁹⁵ Zur Zeit der Erhebung empfanden 75% der befragten Bürger die Öffnungszeiten der Behörden als ungünstig und die Wartezeiten als zu lang, zudem zählen für mehr als zwei Drittel die ungünstige Erreichbarkeit (auch per Telefon) sowie die Unüberschaubarkeit der Prozesse zu weiteren Schwachstellen der Verwaltung.⁹⁶ Da jedoch viele Bürger die persönliche Beratung und Hilfe der Verwaltungsmitarbeiter vor Ort schätzen, überrascht es nicht, daß eine große Mehrheit künftig nicht auf die traditionellen Zugangskanäle zu Verwaltungsdienstleistungen verzichten möchte. Auf die Frage nach den bevorzugten Bereitstellungschanäle für eGovernment-Services bewerteten 90% der befragten Bürger den Zugang über das Internet (mit eigenem PC) für "sehr wichtig" bzw. "wichtig".⁹⁷ Darüber hinaus legt jedoch die Hälfte von ihnen besonderen Wert auf den persönlichen Kontakt mittels Bürgerbüros und Ämtern sowie die Möglichkeit eines Telefonkontaktes, am besten über spezielle Call-Center. Auch hier zeigt sich somit, daß die Verlagerung des Dienstleistungsangebots auf das Internet das herkömmliche Verwaltungsangebot nicht vollständig ersetzen, sondern lediglich ergänzen kann. Vom Ausmaß und der Qualität dieser Ergänzung hängt jedoch letztendlich auch der Erfolg des Electronic Government ab.

⁹⁴ Vgl. hierzu auch Schall (2002): Anforderungen und Wünsche des Bürgers an den Web-Auftritt seiner Kommune, S. 23-24.

⁹⁵ Anm.: Unter der Internetadresse www.was-will-der-buerger.de beantworteten und bewerteten über 8000 Teilnehmer die ca. 60 Fragen und Thesen der zielgruppenspezifischen Online-Fragebögen. Es sei jedoch darauf hingewiesen, daß die erreichte Zielgruppe zwar repräsentativ für Internetnutzer angesehen werden kann, die Interesse an Online-Verwaltungsdienstleistungen haben, allerdings nicht repräsentativ für die deutsche Bevölkerung. Ebenso sind im Vergleich zu anderen Internet-Nutzerstudien Frauen und ältere Menschen unterrepräsentiert. (Vgl. Accenture (2002a), S. 6-7.) Dennoch sollen die in dieser Bedarfsanalyse abgegebenen Antworten und Bewertungen als allgemeine Richtlinie für die Wünsche und Erwartungen der Bürger gelten.

⁹⁶ Vgl. Accenture (2002a), S. 10.

⁹⁷ Vgl. im folgenden: Accenture (2002a), S. 11.

Qualifizierte eGovernment-Angebote müssen daher als Teil umfassender Multi-Channel-Konzepte verstanden werden, wie Accenture treffend bilanziert.

Befragt man die Bürger nach ihren künftig bevorzugten Interaktionsarten mittels Internet, so wird an erster Stelle zunächst der Wunsch geäußert, Informationen zu Öffnungszeiten und Zuständigkeiten online einzusehen.⁹⁸ Doch nicht nur Information, auch Interaktion und Transaktion via Internet wird geschätzt und gefordert. Sie werden bereits an zweiter und dritter Stelle der gewünschten Aktionen genannt: zum einen Anträge online auszufüllen, sie mittels elektronischer Signatur zu unterschreiben und einzureichen, zum anderen formlos per eMail Anfragen an die Verwaltungsmitarbeiter stellen zu können. Auch die weiter genannten, bevorzugten Interaktionsarten der Bürger gehen über die reine Information z.T. deutlich hinaus. Dies zeigt sich auch bei der Frage nach der Wichtigkeit konkreter Online-Serviceangebote. Hier werden von den Befragten Bürgern mit deutlichem Abstand vor allem die Dienstleistungen An-/Ummeldung Einwohnermeldeamt, das Bestellen von Dokumenten, Zulassung/Ummeldung Kfz sowie die Steuererklärung mit hoher Bedeutung versehen. Anderen Serviceangeboten wird eine weitaus geringere Wichtigkeit zugewiesen.⁹⁹ Die Untersuchung zeigt auch, daß von den Bürgern, neben der reinen Informationsbeschaffung oder dem Ausdrucken standardisierter Formulare, gerade die Online-Umsetzung von Verwaltungsdienstleistungen gefordert wird, die sie bereits in der Vergangenheit (mehrfach) offline in Anspruch genommen haben. Es handelt sich hierbei vor allem um Dienstleistungen, die zwar besonders schlicht erscheinen, gleichzeitig aber als sehr lästig erfahren werden. Ihre Online-Umsetzung läßt für die Bürger einen¹⁰⁰ deutlichen Nutzensgewinn erwarten. Angeboten, die bislang auch offline nur wenig oder noch gar nicht genutzt wurden (z.B. Einspruch/Stellungnahme zu Ordnungswidrigkeiten oder der Antrag auf einen Anwohnerparkausweis), wird momentan bei der Bewertung ihrer Online-Wichtigkeit nur ein niedriger Wert zugewiesen.

3.1.4 Übereinstimmungen und Abweichungen beider Haltungen

Ogleich die geäußerten Erwartungen und Wünsche der beiden betroffenen Interessengruppen - Verwaltung und Bürger - an einigen Stellen nicht direkt miteinander vergleichbar sind, soll dennoch im folgenden ein kurzes Zwischenfazit aus beiden Haltungen herausgearbeitet werden.

⁹⁸ Vgl. Accenture (2002a), S. 12.

⁹⁹ Vgl. Accenture (2002a), S. 13.

¹⁰⁰ Vgl. Accenture (2002a), S. 12.

Die einhellige Meinung ist, daß aus der eGovernment-Initiative eine nachhaltige Veränderung der Verwaltungsstruktur, idealerweise eine positive Verwaltungsmodernisierung stattfinden wird. Den Verantwortlichen in den Kommunen ist dabei mit überraschender Deutlichkeit bewußt, daß künftig ein Umdenkungsprozeß in Gang gesetzt werden muß, und zwar vor allem bei den unmittelbar "betroffenen" Mitarbeitern. In Zukunft ist der Bürger nicht nur "lästiger Bittsteller", dem de iure sein Wunsch erfüllt werden muß, sondern er soll vielmehr in den Mittelpunkt der Verwaltungsarbeit gerückt werden: der Bürger als Kunde, dem es entgegenzukommen gilt. Zwar hinkt der Vergleich zwischen den Dienstleistungen des öffentlichen Sektors und denen in der Privatwirtschaft, da sich alleine schon die Konkurrenzsituationen und die "Machtpositionen" des Kunden in den Beziehungen G2C und B2C unterscheiden. Dennoch muß bei den Verwaltungsmitarbeitern die Überzeugung wachsen und sich verinnerlichen, daß das Serviceangebot tatsächlich wie bei Dienstleistungen der Wirtschaft angeboten bzw. "verkauft" werden sollte. Die Bürgerorientierung muß zu einem Hauptziel der Verwaltung deklariert werden. Am Service für den Bürger muß sich eine bürgerfreundliche Verwaltung messen lassen.¹⁰¹ Um diesem Anspruch jedoch gerecht werden zu können, sind v.a. zwei Voraussetzungen zu erfüllen:¹⁰² Zum einen werden besonders diejenigen Verwaltungsmitarbeiter, die an den neuartigen und zentralen Anlaufstellen im Kundenkontakt arbeiten werden, ihr Kompetenzspektrum erweitern müssen.¹⁰³ Neben vermehrter Weitsicht und Koordination wird auch die Bedeutung von sozialer Kompetenz entscheidend zunehmen.¹⁰⁴ Zum anderen ist es für die Kommunen äußerst wichtig, zunächst die Anforderungen und Wünsche ihrer Bürger an das eigene Online-Angebot in Erfahrung zu bringen. Wie bereits unter 3.1.2 erwähnt, besteht hier noch ein enormer Handlungsbedarf. Insgesamt sind die Bürgerwünsche bislang nur wenig bekannt, Marktforschungsberichte - wie in der Privatwirtschaft üblich - liegen nur selten vor.¹⁰⁵ Um so hilfreicher ist es daher für die Kommunen, auf Bedarfsanalysen wie Was-will-der-Buerger.de zurückgreifen zu können, obwohl solche Ergebnisse sicherlich nur eine grobe Richtung geben und nicht die individuellen Online-Anforderungen an ein bestimmte Kommune abbilden kann.

Bei den einzelnen Zielen und Wünschen für konkrete Dienstleistungen besteht größtenteils Übereinstimmung: Der Wunsch der Bürger nach verbesserten Informationsmöglichkeiten

¹⁰¹ Vgl. Fahrion (2002): Bürgerinteressen versus Verwaltungsinteressen - ein unüberbrückbarer Gegensatz?, S. 28.

¹⁰² Anm.: Die verschiedenen Bedingungen, die Probleme ihrer Umsetzungen, aber auch Lösungsansätze werden im Laufe dieses Kapitels noch detailliert besprochen.

¹⁰³ Vgl. Accenture (2002a), S. 27.

¹⁰⁴ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 18-19.

¹⁰⁵ Vgl. Fahrion (2002), S. 27.

über kommunale Vorschriften und Rahmenbedingungen mittels Internet wird auch von den Entscheidungsträgern in der Verwaltung als wichtiges Ziel des eGovernment angesehen. Zudem sollen Transaktion und Interaktion via Internet zwischen den beiden Kommunikationspartnern eine gewichtige Rolle einnehmen. Meldewesen, Antragswesen und Auskunftswesen sind außerdem die Bereiche, denen einerseits von Behördenseite mittel- bis langfristig eine große Bedeutung beigemessen wird, die andererseits laut Umfrage aber auch die Bürgern voraussichtlich verstärkt online nachfragen werden.

3.2 Allgemeine Rahmenbedingungen

3.2.1 Föderalismus

"Der Föderalismus, unter dessen Schirmherrschaft der derzeitige eGovernment-Prozeß letztlich stattfindet, setzt Rahmenbedingungen und beeinflußt entscheidend die Ausschöpfbarkeit des technischen Potentials, das mit den eGovernment-Projekten gegeben ist."¹⁰⁶ Dabei besitzen zwei Elemente des Föderalismus besondere Bedeutung: zum einen die gebietsbezogene Zuständigkeitsstruktur unter Berücksichtigung des Subsidiaritätsprinzips, zum anderen die Realisierung dieser Prinzipien mittels hauptsächlich aufbauorganisatorischen Mitteln.¹⁰⁷ Wird der Föderalismus im gegenwärtigen eGovernment-Prozeß als Problem genannt, ist dies hauptsächlich beim Verhältnis zwischen Kommunen und anderen Gebietskörperschaften der Fall. Das Verhältnis der Gewalten Legislative, Exekutive und Judikative spielt hier eher eine untergeordnete Rolle.

Auf der kommunalen Ebene zeigt sich der Föderalismus im wesentlichen in der Aufgabenallzuständigkeit und der Gebietshoheit.¹⁰⁸ Im Kommunalbereich sind prinzipiell zwei Aufgabenschwerpunkte zu unterscheiden: die Auftragsverwaltung, welche die Kommunen nach den Weisungen von Land bzw. Bund erfüllen,¹⁰⁹ und die kommunaleigenen Aufgaben, die sich wiederum in gesetzlich vorgeschriebene Pflichtaufgaben und in freiwillige Aufgaben unterteilen lassen.

Vor allem aus Zeiten vor eGovernment war es einleuchtend und sinnvoll, den Kommunen weisungsgebundene Aufgaben von Bund und Land aufzuerlegen, da diese als einzige Gebietskörperschaften über einen lokalen, d.h. ortsnahen Zugang zum Bürger verfügen. Bund und Länder fehlt ein eigenes Front-Office mit entsprechendem Verbreitungsgrad, so

¹⁰⁶ Mehlich (2002), S. 41.

¹⁰⁷ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 41.

¹⁰⁸ Anm.: Hier sind allen voran die Organisations-, Personal-, Planungs- und Finanzhoheit zu nennen.

¹⁰⁹ Anm.: Zur Auftragsverwaltung gehören z.B. Aufgaben wie Sozialhilfe, Einwohnermeldewesen und Kfz-Zulassungen.

daß der Umweg über die Kommune zu Hilfe genommen werden mußte.¹¹⁰ Bei den kommunalen Eigenaufgaben verhält es sich ähnlich: auch sie werden über die selbe Schnittstelle vor Ort abgewickelt. Bei beiden Aufgabenkomplexen handelt es sich um eine Kommunikationsschnittstelle mit der Eigenschaft, von den Kommunikationsmitteln persönliches Erscheinen, Schriftwechsel, Antragsunterlagen und andere Dokumente geprägt zu sein und bislang *ausschließlich* manuell bedient werden konnte. Sowohl komplexe als auch einfache Dienstleistungen liefen über diese Schnittstelle.

Bisher erfolgte die Umsetzung föderalistischer Prinzipien gezwungenermaßen in enger Verbindung mit den organisatorischen Gegebenheiten einer Offline-Verwaltung.¹¹¹ Die neuen Chancen, die ein Übergang zu einer Online-Verwaltung bieten, wurden bislang nur in beschränktem Maße ergriffen. Dabei sind nun, im Vergleich zum bisherigen "kleinräumig orientierten" Dienstleistungsangebot, zwei Unterschiede zu nennen: eGovernment ermöglicht es, das Prinzip dezentraler Dienstleistungserbringung deutlich differenzierter als bisher zu ermöglichen, da die Bürger nun prinzipiell über das Internet erreichbar sind. Dies gilt z.Z. nur für solche Dienstleistungen, die vollständig informatisierbar und internetfähig sind sowie dem Bürger auf dem Selbstbedienungsweg angeboten werden können. Da jedoch der Informatisierungsprozeß sich erst in den Anfängen befindet, ist eine allmähliche Ausweitung dieses Vorgangs zu erwarten.

Mit eGovernment ist die Herstellung und Bereitstellung von Dienstleistungen nicht mehr in einen engen räumlich-organisatorischen Rahmen gezwungen, sondern es ist eine elektronische Alternative vorhanden. Die Verwaltung ist somit nicht mehr zwingend auf den Schalter angewiesen, über den der Bürger (fast) ausschließlich erreicht werden kann. Das Front-Office kann nun quasi direkt über das Internet an den privaten Zugang des Bürgers verlagert werden. Dieser Fortschritt wurde in idealisierterer Form bereits zu Beginn der Arbeit dargestellt. Nochmals sei jedoch darauf hingewiesen, daß bis vor etwa fünf Jahren einer solch weitreichenden Form des Angebots und der Erbringung von Dienstleistungen die Vernetzung als technische Grundlage fehlte. Diese neuen Möglichkeiten haben nun allerdings auch Auswirkungen auf die oben beschriebenen Auftragsdelegation an die Kommunen. Mehlich weist darauf hin, daß "für den klassischen Vollzugs- und Auftragsföderalismus (...) mit fortgeschrittenem eGovernment nur noch wenig Raum bleiben [dürfte], sobald die Rahmenbedingungen erbracht sind, daß Bund oder Länder dem Bürger ihr Angebot über das Internet als Selbstbedienungsleistung direkt durchreichen."¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Mehlich (2002), S. 42.

¹¹¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 43.

¹¹² Mehlich (2002), S. 43-44, nach Bock (2001): DigSig und eGov: eine absolute Notwendigkeit?, S. 175.

Dem Föderalismus steht somit nun ein zusätzliches Standbein für das Angebot von Dienstleistungen zur Verfügung, wenn auch vorerst nur als Option.¹¹³ Dies führt dazu, daß durch eGovernment mittel- bis langfristig die gegenwärtige territoriale Organisation von Verwaltungsleistungen auf dem Prüfstand stehen. Auch die momentane Verantwortlichkeitsstruktur der öffentlichen Verwaltung wird erschüttert. Letztlich dürfte eGovernment zu einer "umfassenden Restrukturierung aller Ebenen von Staat und Verwaltung führen".

Das Festhalten an gegenwärtigen föderativen Strukturen wird bald nur noch dort sinnvoll sein, wo es sich um Dienstleistungen handelt, die nicht informatisierbar sind.¹¹⁴ Zumindest bei den internetfähigen Selbstbedienungsprozessen zeigt sich der momentan vorherrschende Föderalismus zunehmend als Belastung. Um die Vorteile internetbasierter Prozesse richtig nutzen zu können, werden die Beziehungen zwischen Kommune, Bund und Land verstärkt mit einer Lockerung bisheriger Zuständigkeiten diskutiert. Mehlich resümiert daher: "Ein starres Festhalten an der bisher praktizierten Form des Föderalismus könnte fortgeschrittene eGovernment-Ansätze blockieren. (...) Erforderlich scheint eine Neudefinition föderalistischer Praxis, die sich nicht länger als Sachverwalter der bisherigen Offline-Verwaltung geriert, sondern die Option einer künftigen Online-Verwaltung aufgreift. Dies kann freilich jeweils nur unter den gegebenen verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen geschehen."¹¹⁵

3.2.2 Datenschutz und Datensicherheit

Gefragt nach den bedeutendsten Nachteilen von eGovernment, nannten die im Rahmen einer Erhebung repräsentativ ausgewählten Personen an erster Stelle Probleme mit dem Datenschutz, gefolgt von den Bedenken bzgl. der Sicherheit von Daten, z.B. bei finanziellen Transaktionen.¹¹⁶ Hier kommt das Bundesdatenschutzgesetz, genauer das *Gesetz zum Schutz vor Mißbrauch personenbezogener Daten bei der Datenverarbeitung*, welches 1978 in Kraft trat und im Mai 2001 letztmalig novelliert wurde, zur Anwendung.¹¹⁷ Jedoch ist die Situation im Datenschutz nur äußerst schwer überschaubar: Momentan ist von etwa 1000 Bundes- und Landesgesetzen bzw. -verordnungen auszugehen, die Datenschutzregelungen beinhalten.

¹¹³ Vgl. Mehlich (2002), S. 44.

¹¹⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 45.

¹¹⁵ Mehlich (2002), S. 45.

¹¹⁶ Vgl. TNS EMNID (2002): (N)Onliner Atlas 2002, S. 61.

Anm.: Basis waren hierbei Internetnutzer in Privathaushalten, wobei im Rahmen einer repräsentativen Erhebung 1110 Interviews durchgeführt wurden.

Oft erwies sich in der Vergangenheit der Datenschutz bei der Umsetzung informations- und kommunikationstechnischer Lösungen in der Verwaltung als Hindernis.¹¹⁸ Der Datenschutz begleitet die technische Entwicklung auf ihrem Weg, hinkt ihr jedoch gezwungenermaßen hinterher. Zudem hat er bisher nur unzureichend die Entwicklung internetbasierter Software und der damit verbundenen Datenhaltung nachvollzogen, welche spätestens ab Mitte der 90er Jahre zu immer größerer Bedeutung gelang. Dies ist jedoch genau die technologische Basis, auf der fortgeschrittenere eGovernment-Anwendungen aufbauen. Treffend gibt dies folgende Aussage wieder: "Die Veränderungen der Technologie signalisieren deshalb auch den Verfallszeitpunkt der Datenschutzgesetze."¹¹⁹ Diese Problematik wurde inzwischen erkannt und es wird versucht, ihr mit anderen Ansätzen gerecht zu werden.

Durch den weltweit möglichen Datenzugriff besteht die Gefahr, daß sich unbefugte Dritte Zugang zu den Daten der Verwaltungen verschaffen.¹²⁰ "Mit fortgeschrittenem eGovernment gewinnt Datensicherheit herausragende Bedeutung, weil der bisher auf das Amt begrenzte Verfahrenszugriff nach außen geöffnet wird."¹²¹ Der Sicherheitsvorteil, den bisherige informationstechnische Insellösungen und manuelle Datenhaltung besaßen, verliert mit der Öffnung via Internet immer mehr an Bedeutung. So ist es nicht überraschend, daß in den letzten Jahren gerade die Probleme der Datensicherheit einen immer wichtigeren Stellenrang einnahmen und -nehmen. Es wird um so deutlicher, daß letztlich nur durch einen hohen Stand der Datensicherheit der geforderte Datenschutz realisierbar ist.¹²² Verwaltungen müssen daher gegen Hackerangriffe von außen geschützt werden. Weiterhin muß sich die Datensicherheit auch den Schutz der Rechnersysteme gegen unerlaubte Zugriffe von innen erstrecken. Bei letzterer Anforderung spielen somit die Administratorenrechte und die damit verbundenen umfassenden Datenzugriffsrechte eine entscheidende Rolle. Mit fortschreitender Entwicklung und komplexeren Dienstleistungsangeboten im eGovernment wird Datenschutz und Datensicherheit daher immer wichtiger. Deshalb ist es überaus wichtig, beim Ausbau des virtuellen Rathauses diese Aspekte als wichtiges Fundament im Auge zu behalten.¹²³

¹¹⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 47.

¹¹⁸ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 48.

¹¹⁹ Simitis (2000): Auf dem Weg zu einem neuen Datenschutzkonzept. Die zweite Novellierungsstufe des BDSG, S. 716.

¹²⁰ Vgl. Mehlich (2002), S. 49-50.

¹²¹ Mehlich (2002), S. 50.

¹²² Vgl. Mehlich (2002), S. 50.

¹²³ Anm.: Wichtige Arbeiten, die sich mit dem Thema Datensicherheit beim eGovernment beschäftigen, liegen vom Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) vor. Besonders zu nennen ist hier das Grundschutzhandbuch. (Vgl. Mehlich (2002), S. 50.)

3.2.3 Elektronische Signatur und ePayment

Nachdem viele Kommunen bei der Komplexität ihrer Kommunikationsbeziehungen mittlerweile die Stufe der Kommunikation erreicht haben, tritt momentan die Übertragung weiterer Verwaltungsdienstleistungen ins Internet auf der Stelle. Das Hauptproblem liegt darin, daß bei Bürgern und Verwaltung i.d.R. keine *rechtsverbindliche* Kommunikation zustande kommt.¹²⁴ Durch die Formvorschrift zur eigenhändigen Unterschrift eines Schriftstückes wurde bisher die Verbreitung rechtswirksamer elektronischer Online-Erklärungen verhindert. Einerseits können elektronische Dokumente nicht eigenhändig unterschrieben werden, noch galten sie andererseits bislang als Urkunden im rechtlichen Sinne. Darüber hinaus fehlen Verwaltung, Bürgern und Wirtschaft im Normalfall die technischen Voraussetzungen für die elektronische Unterschrift. Daher sind es hauptsächlich Pilotanwendungen oder Projekte auf kommunaler, Landes- und Bundesebene, in denen die Bedingungen der Einsatzmöglichkeiten elektronischer Signaturen bereits heute getestet werden.¹²⁵

Auf rechtlicher Ebene nimmt Deutschland eine Vorreiterrolle auf dem Gebiet der elektronischen Signatur ein: als erstes Land weltweit schuf Deutschland 1997 ein Gesetz zur digitalen Signatur, das sog. Signaturgesetz (SigG).¹²⁶ Ihm folgten kurz danach die Signaturverordnung (SigV) und im Juli 2001 das "Gesetz zur Anpassung der Formvorschriften des Privatrechts und anderer Vorschriften an den modernen Rechtsgeschäftsverkehr".¹²⁷ Darüber hinaus fanden zwischenzeitlich verschiedene Novellierungen dieser Gesetze sowie entsprechende Veränderungen bei bestimmten Verwaltungsvorschriften statt.¹²⁸ Durch diese Gesetze ist letztlich geregelt, daß "die Schriftform durch die mit einer qualifizierten elektronischen Signatur verbundene elektronische Form ersetzt werden kann".¹²⁹ Anwendungen ohne Formerfordernis bleiben davon unberücksichtigt - hier kann weiterhin jede Form elektronischer Kommunikation verwendet werden. Grundsätzlich geht es um die Schaffung von Sicherheit über die Identität der Kunden und Geschäftspartner einer Verwaltung. Dabei werden u.a. auch die Ziele Vertraulichkeit und Integrität berücksichtigt¹³⁰. Die elektronische Form benötigt entweder

¹²⁴ Vgl. Mehlich (2002), S. 194.

¹²⁵ Anm.: Eines der bedeutendsten Projekte stellt in diesem Zusammenhang MEDIA@Komm dar, das in Kapitel 4 noch ausführlich betrachtet wird.

¹²⁶ Vgl. Staudt (2003): Kommunen im Netz - E-Government aus Sicht der Wirtschaft, S. 25; BMI (2002a): BundOnline 2005: Elektronische Signatur, S. 14.

¹²⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 200; BMI (2002a), S. 15.

¹²⁸ Vgl. Mehlich (2002), S. 197, 200.

¹²⁹ (Vgl.) BMI (2002a), S. 15.

¹³⁰ Vgl. Mehlich (2002), S. 201.

die bereits oben geforderte qualifizierte oder die akkreditierte elektronische Signatur. Gegenwärtig werden hauptsächlich drei Arten der digitalen Signatur unterschieden: die einfache, die qualifizierte und die akkreditierte Signatur.¹³¹ Es ist noch zu überprüfen, welche Signaturformen bei welchen Verwaltungsleistungen zu verlangen sind. Vermutlich wird vom Bürger eine qualifizierte Signatur zu erwarten sein, während Behörden eher der Forderung nach einer akkreditierten Signatur werden nachkommen müssen. Tabelle 4 in Anhang A2 gibt einen ausführlichen Überblick über die Charakteristika der drei Signaturformen und ihrer unterschiedlichen Sicherheitsstufen.

Um elektronische Signaturen zu bilden, werden Verschlüsselungsverfahren benötigt.¹³² In der Praxis sind im Umgang mit Schlüsseln zwei Verfahren gängig: "Private Key"-Verfahren, die auf symmetrischen Verschlüsselung basieren, sowie "Public Key"-Verfahren, welche auf asymmetrischer Verschlüsselung aufbauen. Zur Bildung digitaler Signaturen werden asymmetrische Verschlüsselungsverfahren, also "Public Key"-Verfahren, verwendet.¹³³ Hensen beschreibt die digitale Unterschrift vergleichend wie folgt: "Eine digitale Signatur stellt gleichsam ein elektronisches Siegel dar. Es wird mit Hilfe eines Signaturschlüssels, der sich in der Regel zusammen mit einem digitalen Verschlüsselungsprogramm (Signieralgorithmus mit Signierprogramm) auf einer Chipkarte befindet, erzeugt. Die Funktion der Chipkarte (...) kann man demzufolge mit einem Siegelring vergleichen, der im Siegellack einer Urkunde seinen Abdruck hinterläßt."¹³⁴ Nach erfolgter Signatur, meist an einem PC mit Chipkartenlesegerät und Software mit Signaturfunktion, kann aufgrund des Signaturschlüsselzertifikats zweifelsfrei festgestellt werden, welche Person signiert hat und ob die übermittelten Daten unverändert geblieben sind.¹³⁵ Somit dient die elektronische Signatur vor allem zwei Zwecken: der Integrität und Authentizität des Dokuments sowie dem Nachweis der Urheberschaft - zwei Bedingungen, die für fortschrittliche Verwaltungsanwendungen via Internet grundlegende Voraussetzungen sind.¹³⁶

Allerdings erweisen sich im Zusammenhang mit der elektronischen Signatur und ihrer praktischen Umsetzung einige Aspekte als problematisch.¹³⁷ So sind einerseits die künftigen Kartenstandards noch weitgehend offen, andererseits ist auch der Verbreitungsstand von

¹³¹ Vgl. Mehlich (2002), S. 202.

¹³² Vgl. Mehlich (2002), S. 203.

¹³³ Vgl. Mehlich (2002), S. 203-204.

¹³⁴ Hensen (2000): Digitale Signaturen: Revolutionierung des Verwaltungshandelns und Einebnung der Aktenberge?, S.117-118.

Anm.: Zur ausführlichen Beschreibung der Public und Private Key-Verfahren sowie der Methode der elektronischen Signatur vgl. Mehlich (2002), S. 204-208.

¹³⁵ Vgl. Hensen (2000), S. 119.

¹³⁶ Vgl. Mehlich (2002), S. 205.

¹³⁷ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 209-210.

Lesegeräten für Signaturkarten bisher äußerst gering. Zudem ist noch zu klären, welches Niveau an Signatursicherheit bei verschiedenen Geschäftsprozessen der Verwaltung jeweils vorauszusetzen ist. Ein zusätzliches Problem ist die zweifelsfreie Identifizierung des Kommunikationspartners auf Grundlage der verbreiteten Signaturlösungen. Es zeigt sich somit, daß trotz der z.T. geschaffenen rechtlichen Voraussetzungen auf dem Gebiet der elektronischen Signatur Herausforderungen begegnet werden müssen, die teilweise in der technischen, aber auch praktischen Umsetzung begründet liegen.

Neben der elektronischen Signatur ist jedoch auch die Möglichkeit des elektronischen Bezahls im Internet, des sog. ePayments, für das Online-Angebot komplexer Verwaltungsdienstleistungen von grundlegender Bedeutung. Zahlreiche elektronische Verwaltungsakte sind mit Gebühren, Beiträgen und Abgaben und Steuern verbunden, und nur mittels ePayment sind medienbruchfreie Abwicklungen in diesem Bereich gewährleistet. Gegenwärtig gibt es im Internet noch kein Bezahlverfahren als Zahlungsstandard.¹³⁸ Zur Verfügung stehen zunächst klassische Offline-Verfahren wie Lastschrift, Scheck, Nachnahme oder Rechnungsausstellung. Diese Verfahren können jedoch nur bedingt zufriedenstellen. Sie gewährleisten keine medienbruchfreie Abwicklung kompletter Verwaltungsleistungen via Internet und zählen nicht zu den Online-Paymentverfahren. Zu ePayment, das z.B. virtuelle Zahlungsmittel wie Cybergeld beinhaltet, gehören allerdings auch internetadaptierte klassische Verfahren wie die Geldkarte. Sie besitzt m.E. das Potential, sich im Rahmen von eGovernment als vorwiegend genutztes Zahlungsverfahren zu etablieren. Sollten in Zukunft Bürger mit einer Chipkarte für die digitale Signatur und einem dazugehörigen Kartenlesegerät ausgestattet sein, bietet es sich an, dieses auch für das Bezahlen mittels Geldkarte zu nutzen. Somit könnten fortgeschrittene Verwaltungsdienstleistungen medienbruchfrei im Internet abgewickelt werden. Doch auch elektronisch signierte Lastschriftverfahren kämen zum selben Ergebnis - der häufig noch bestehende Medienbruch würde entfallen.¹³⁹

3.2.4 Topografie der deutschen (N)Onliner

Nach den Darstellungen der rechtlichen Rahmenbedingungen gilt es, auch noch ein weiteres Charakteristika der Nachfrageseite näher zu betrachten. In Abschnitt 3.1 war zu erfahren, welche Erwartungen, Wünsche und Präferenzen die Nachfrager von eGovernment-Dienstleistungen, in unserem fokussierten Fall die Bürger, besitzen. Nicht minder interessant

¹³⁸ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 261.

¹³⁹ Vgl. Mehlich (2002), S. 262.

ist jedoch die technische Ausstattung und den Kenntnisstand zu betrachten, den die Bevölkerung hinsichtlich des Zugangs zum und des Umgang mit dem Internet besitzt. Gibt es in Deutschland eine Art digitalen Graben? Kann jeder, der Angebote des Electronic Government nutzen möchte, dies auch wirklich tun?

Im Rahmen des Programms "BundOnline 2005" hat sich die Bundesregierung im Jahr 2000 das Ziel gesetzt, daß bis zum Jahr 2005 70 Prozent der Bevölkerung einen Zugang zum Internet besitzen.¹⁴⁰ Eine ehrgeizige Vorgabe, wenn man bedenkt, daß im Dezember 2001 lediglich 31 Millionen Deutsche über 14 Jahren das Internet nutzten, was einem Anteil von ca. 48 Prozent dieser untersuchten Gruppe entspricht.¹⁴¹ Im internationalen Vergleich führte Schweden zu diesem Zeitpunkt die Rangliste mit einer Internet-Penetration von 64 Prozent an, dicht gefolgt von den USA mit 60 % und Dänemark mit 59 % der Bevölkerung.¹⁴² Andere EU-Staaten wie England (48 %), Spanien (29 %) und Frankreich (23 %) liegen teilweise deutlich abgeschlagen dahinter. Auch diese Vergleichsdaten zeigen, daß ein geplanter Online-Anteil von 70 Prozent für Deutschland im Jahr 2005 ein ambitioniertes Ziel der Bundesregierung darstellt. Doch dies ist ein notwendiges Zeichen für die anstehende Modernisierung. Programme zur Stärkung von eGovernment können nur dann Wirkung zeigen, wenn ein möglichst großer Teil der Bevölkerung daran partizipieren kann.¹⁴³

Im folgenden werden Ergebnisse einer Untersuchung dargestellt, die eMind@emnid in Zusammenarbeit mit der Initiative D21 durchführte. Ziel dieser Studie namens (N)Onliner Atlas 2002 war bzw. ist es, die Anteile der deutschen Onliner, Nutzungsplaner und Offliner¹⁴⁴ zu ermitteln, diese Daten nach soziodemographischen und geographischen Merkmalen zu strukturieren und die gewonnenen Erkenntnisse in einer schlagkräftigen Internet-Offensive umzusetzen.¹⁴⁵ Die schon seit längerem bestehende Meinung, daß die Mehrzahl der Internetnutzer männlich und jüngeren Alters ist, dabei über eine gehobene

¹⁴⁰ Vgl. Söhlke (2002): Sind wir wirklich drin? - Was leisten die neuen Informations- und Beratungsportale für Bürgerinnen und Bürger?, S. 33

¹⁴¹ Vgl. Schwarze (2002): Wer ist wirklich drin? - Geschlechtsspezifische Internetnutzung, S. 34.

Anm.: "Nutzen" bedeutet hierbei, in den letzten 12 Monaten mindestens einmal privat oder beruflich im Internet gewesen zu sein.

¹⁴² Vgl. im folgenden: Söhlke (2002), S. 33.

¹⁴³ Vgl. Söhlke (2002), S. 33.

¹⁴⁴ Anm.: Unter "Onlinern" werden hierbei die Nutzer des Mediums Internet verstanden, unter "Nutzungsplanern" die Nichtnutzer mit einer konkreten Beschaffungsabsicht im Zeitraum von 12 Monaten, und unter echten "Offlinern" Personen, für die das Internet nach eigenen Angaben auch in Zukunft keine Rolle spielt. Die Grundgesamtheit der Befragung bestand aus der deutschsprachigen Wohnbevölkerung mit Telefonanschluß im Haushalt ab 14 Jahren. "Nutzung" wurde hier definiert als Inanspruchnahme des Internets einschließlich eMail innerhalb der letzten vier Wochen. (Vgl. TNS EMNID (2002), S. 6-7.)

¹⁴⁵ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 5.

Schulbildung verfügt und ein überdurchschnittliches Einkommen besitzt¹⁴⁶, wird durch die vorliegende Untersuchung bestätigt.¹⁴⁷ Eine digitale Kluft, im angelsächsischen Raum auch unter dem Ausdruck "Digital Divide" etabliert¹⁴⁸, besteht demnach zweifelsohne in mehreren Hinsichten innerhalb der (deutschen) Bevölkerung. Einige Ergebnisse der Studie im einzelnen: 41,7 % der Grundgesamtheit fielen im Mai 2002 in die Kategorie "Onliner"¹⁴⁹, 8,2 % beschrieben sich als "Nutzungsplaner" und 50,1 % als echte Offliner. Dies bedeutet, daß mehr als die Hälfte der deutschen Bevölkerung über 14 Jahre nicht affin für das Medium Internet sind, d.h. es auch in Zukunft nicht zu nutzen beabsichtigen.¹⁵⁰ Wahrlich keine besonders positive Voraussetzung für eGovernment, via Internet den Siegeszug anzutreten. Betrachtet man Deutschland nach Bundesländern, so sind dort teilweise beträchtliche Unterschiede im Online-Verhalten zu beobachten.¹⁵¹ Besonders auffallend ist hierbei, daß in jedem der neuen Bundesländer (ohne Berlin) der Anteil der echten Nonliner zwischen 55 und 60 % liegt.¹⁵²

Die soziodemographischen Daten entsprechen dabei der allgemein verbreiteten Meinung: Mit zunehmendem Alter sinkt der Anteil der Onliner - teilweise sogar rapide -, der der Offliner hingegen steigt kontinuierlich.¹⁵³ Vergleichbares gilt hier für den Bildungsstatus: Je höher dieser ist, um so höher ist auch der Online-Anteil, wobei anzumerken ist, daß gerade die Gruppe der Schüler den höchsten Anteil der Onliner aufweist.¹⁵⁴ Auch sonst zeigt sich das bekannte Bild: Männer sind bei der Internetnutzung im Vergleich zur Gesamtbevölkerung stark überrepräsentiert (48,8 % Onliner bei den Männern gegenüber 35,2 % bei den Frauen)¹⁵⁵, zudem steigt der Anteil der Online-Nutzer mit wachsendem Haushaltsnettoeinkommen, während die Internet-Ablehnung bei Personen mit geringem Einkommen fast erschreckende Ausmaße annimmt (über 70 %).¹⁵⁶

Wenngleich nicht unbedingt überraschende Ergebnisse, so müssen daraus nicht minder die notwendigen Schlüsse gezogen werden, um den Mißstand zu beheben und die digitale Kluft,

¹⁴⁶ Vgl. Kubicek (2002): Die digitale Kluft als Herausforderung für die Kommunen, S. 172.

¹⁴⁷ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 10-14.

¹⁴⁸ Vgl. Kubicek (2002), S. 172.

¹⁴⁹ Anm.: Auffallend ist hier der Unterschied zu den oben erwähnten 48 % der deutschen Bevölkerung, die sich als Internetnutzer ausgeben. Diese Differenz läßt sich m.E. hauptsächlich durch die unterschiedlichen Zeiträume erklären, die in beiden Fällen der Definition "nutzen" zugrunde liegen.

¹⁵⁰ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 8.

¹⁵¹ Siehe hierzu die Abb. 10 in Anhang A2.

¹⁵² Vgl. TNS EMNID (2002), S. 9 u. 36.

¹⁵³ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 10.

¹⁵⁴ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 11.

Anm.: Dies darf jedoch nicht überraschen, da beispielsweise Schüler i.d.R. aus der jüngsten Altersgruppe bestehen und Personen mit Volksschulabschluß verstärkt unter den älteren Mitbürgern zu finden sind.

¹⁵⁵ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 10.

¹⁵⁶ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 13.

welche durch die unterschiedlichsten Bereiche der deutschen Bevölkerung verläuft, allmählich zu schließen. Dies ist notwendig, um auch auf der Nachfrageseite die notwendigen Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches eGovernment zu schaffen. An dieser Stelle sollen jedoch nur die momentan vorherrschenden Bedingungen beschrieben werden. Die damit verbundenen Problematiken und Lösungsansätze zur Beseitigung werden speziell in den nachfolgenden Abschnitten dargestellt bzw. herausgearbeitet.

3.3 Status quo des Verhältnisses Verwaltung - Bürger

Bislang wurde im Rahmen vorliegender Arbeit eGovernment - nicht selten idealisiert - mehr oder weniger ausführlich in seinen verschiedenen Kommunikationsebenen und anhand seiner Komplexität beschrieben. Nach Darstellung der Erwartung an diesen neuen Verwaltungsansatz und der vorherrschenden Rahmenbedingungen wird nun kurz der momentane Zustand beschrieben, der im Verhältnis Verwaltung - Bürger vorherrscht. Ihm schließt sich dann in den nächsten Abschnitten das Aufzeigen bestehender Hürden auf dem Weg zum voll funktionsfähigen eGovernment samt der Beschreibung einiger Lösungsansätze an.

Momentan ist eGovernment in den meisten deutschen Verwaltungen, gemessen an den Entwicklungsstufen Information - Kommunikation - Interaktion, auf der Komplexitätsstufe Kommunikation angelangt. Fast sämtliche Kommunen Deutschlands haben die Stufe "Information" inzwischen gemeistert - nahezu jede Gebietskörperschaft bzw. Behörde ist mittlerweile mit seiner eigenen Homepage, auf der Daten wie Öffnungszeiten, Ansprechpartner u.ä. zu finden sind, im Internet vertreten. Auf der Interaktionsebene sind bislang in der Regel nur Städte und Verwaltungen angelangt, die beispielsweise im Rahmen spezieller (Pilot-) Projekte überdurchschnittlich gefördert wurden. Für das Gros der Verwaltungen liegt die Komplexitätsstufe "Interaktion", vielfach auch bedingt durch noch fehlende rechtliche und technische Rahmenbedingungen und Standards, noch in etwas weiterer Ferne.¹⁵⁷ Wo aber liegt der heutige Entwicklungsstand der elektronischen Kommunikation im Verhältnis Verwaltung - Bürger, hin auf dem Weg zu einem G2C im Sinne eines fortschrittlichen Electronic Government? Um es vorwegzunehmen - auch er ist noch nicht sehr weit fortgeschritten.

Kommunikation ohne Formzwang wird immer noch hauptsächlich über die traditionellen Wege Brief, Fax, durch persönliches Gespräch und Telefon abgewickelt.¹⁵⁸ Vor allem bei

¹⁵⁷ Vgl. Grabow (2001), S. 8.

¹⁵⁸ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 84.

einfachen Anfragen und andere Kommunikationsformen, die nicht oder kaum formgebunden sind, hat inzwischen der eMail-Verkehr ein gewisse Verbreitung erlangt.

Die Notwendigkeit eines persönliche Erscheinens samt der Vorlage eines amtlichen Dokuments und das Leisten der eigenhändigen Unterschrift besteht im wesentlichen immer noch, da es noch nicht durch elektronische Formen nachgebildet wurde. Ein Grund liegt darin, daß hier noch zahlreiche Gesetzesanpassungen ausstehen. Somit wird die formgebundene Kommunikation auch heute noch fast ausschließlich über traditionelle Papierformulare abgewickelt. Die Antragsstellung über diesen Weg ist zudem nach wie vor eine der häufigsten Kommunikationsformen zwischen Bürger und Verwaltung. Zwar finden seit einigen Jahren im Formularwesen Entwicklungen auf elektronischem Gebiet statt, diese können allerdings aufgrund des augenblicklichen Entwicklungsstandes lediglich als Vorstufe von eGovernment bewertet werden.

Bei der elektronisch unterstützten formulargebundenen Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung gibt es verschiedene Stufen, die mit entsprechenden technischen Entwicklungsständen verbunden sind: Die erste und heute noch überwiegend vorherrschende Stufe zeigt sich derart, daß lediglich elektronische Abbilder der Papierformulare als Grafik-, PDF- oder Textdatei gespeichert und von den Bürgern mittels Webbrowser im Internet abrufbar sind. Im Idealfall werden den Bürgern sämtliche Verwaltungsformulare mit Hilfe von Formularservern zur Verfügung gestellt. Diese Dienstleistung stellt zunächst nur einen ersten Schritt ins eGovernment dar. Mehlich weist dennoch darauf hin, daß dieses Serviceangebot via Internet gleichwohl einen Marketingeffekt mit sich bringt, der für künftige, intensivere eGovernment-Aktivitäten nicht zu unterschätzen ist. Die Bürger erkennen, daß durch das elektronische Angebot der Verwaltungsservice gesteigert und die Bürgerorientierung verstärkt werden kann. Dennoch ist dies nur eine Vorstufe zu eGovernment, da die Formulare noch zu Hause am PC auszufüllen, dann auszudrucken sind und schließlich ins Amt gelangen müssen, entweder per Post oder durch persönliche Abgabe.¹⁵⁹ Medienbrüche sind hier also unvermeidlich, da die vom Bürger bereits eingetragenen Formulardaten in der Verwaltung nochmals ins Fachverfahren eingegeben werden müssen.

In der zweiten Entwicklungsstufe können Dateneinträge über Webformulare online per Internet an die Verwaltung übermittelt werden. Für den Bürger entfällt so der unerwünschte

¹⁵⁹ Vgl. Mehlich (2002), S. 85.

Medienbruch, der Informationstransfer wird vielmehr beschleunigt und führt somit zu schnelleren Verfahrensablauf.¹⁶⁰

Dieses bescheidene, aber äußerst wünschenswerte Ziel stellt bislang leider noch die Ausnahme dar. Dies und die oben erwähnten gegenwärtigen Gegebenheiten zeigen, daß noch ein weiter Weg vom bloßen Verhältnis Verwaltung - Bürger hin zu G2C als Abbild fortschrittlichen eGovernments vor allen Beteiligten liegt.

3.4 Hindernisse auf dem Weg zu G2C

3.4.1 Überblick

Zweifellos ist der Weg vom heutigen Stand, der im Verhältnis zwischen Bürger und Verwaltung herrscht, hin zu einem G2C, einem eGovernment im Idealzustand, noch weit. Zahlreiche Hindernisse liegen auf diesem Weg, die es in der nächsten Zeit allmählich zu überwinden gilt. Im folgenden werden verschiedene Barrieren, die die Entwicklung des Electronic Government momentan behindern, skizziert. Lösungsansätze, die bei der Überwindung dieser Probleme Abhilfe leisten können, werden dann im nachfolgenden Kapitel behandelt.

Doch welche Hindernisse gibt es auf dem Weg zu einem fortschrittlichen eGovernment? Es sind nicht wenige, sie sind vielschichtig und stellen gegenwärtig jeweils für sich ein unterschiedlich starkes Entwicklungshemmnis dar. Zu ihnen zählen u.a. die rechtlichen Rahmenbedingungen, die Technologie, kulturelle und strukturelle Anpassungsprobleme, aber auch Schwierigkeiten beim Management, der Organisation und der Finanzierung entsprechender Projekte sowie bei der Strategieformulierung.¹⁶¹ Abbildung 1 zeigt zentrale Barrieren und Hindernisse, die es zu überwinden gilt, damit eGovernment in Deutschland zu einem Erfolg werden kann. Sie werden nachfolgend dargestellt.

¹⁶⁰ Anm.: Ob es auf Seiten der Verwaltung anschließend zu einem Medienbruch kommt, hängt von den technischen und organisatorischen Vorkehrungen in der Verwaltung ab. Oft werden heute noch die vom Bürger ins Browserformular eingetragenen Daten im Hintergrund umgesetzt und als eMail an die Verwaltung gesandt. Dies kann wieder zu einem Medienbruch führen, falls die eMails dort zunächst wieder ausgedruckt werden. Eine automatisierte Anbindung an ein Fachverfahren im Back-Office bildet hingegen heute leider noch die Ausnahme. Dies wäre jedoch die optimale Lösung mit einem erheblichen Effizienzsteigerungspotential. (Vgl. Mehlich (2002), S. 85-86.)

¹⁶¹ Vgl. von Lucke (2002): Barrieren des Electronic Government in Deutschland - Ursachen und Ansätze zur Überwindung aus Sicht der Wirtschaft, S. 68.

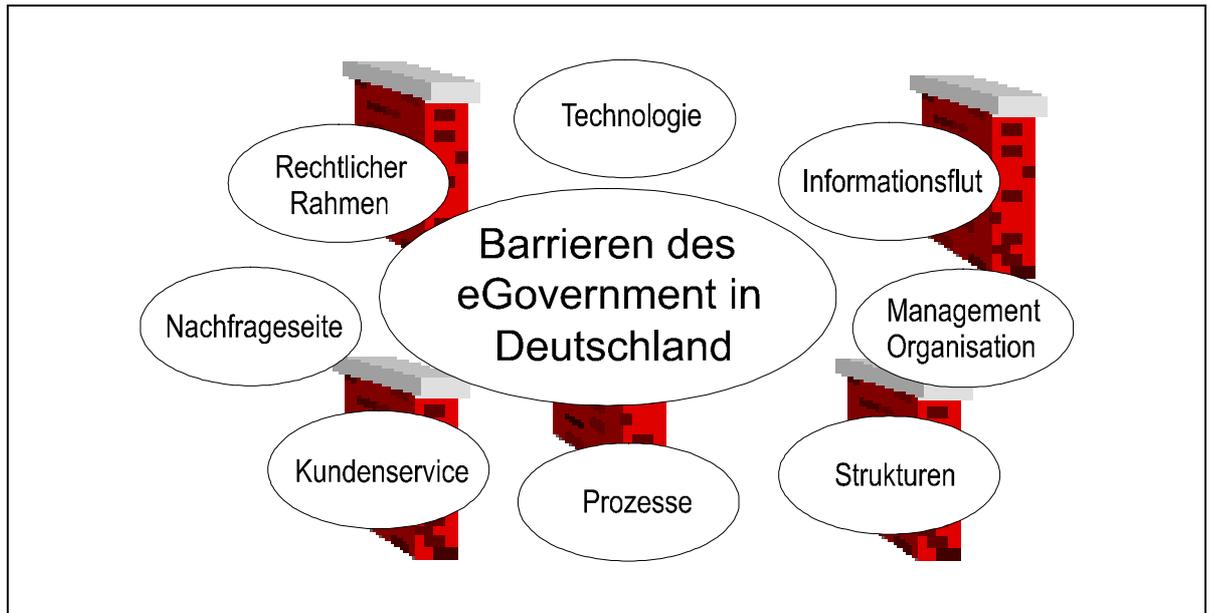


Abb. 1: Barrieren und Hindernisse des eGovernment in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Von Lucke (2002), S. 69.)

3.4.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Um eine breite Akzeptanz zu erlangen, benötigt eGovernment zum einen ein rechtliches und politisches Umfeld, welches die Entwicklung fördert, zum anderen eine unterstützende Rahmengesetzgebung, "die eine Umgestaltung von Regierung, Verwaltung und ihrer Aktivitäten mit Blick auf die Anforderungen der Informationsgesellschaft ermöglicht."¹⁶² Neben einer politischen Auseinandersetzung erfordert dies vor allem eine sich daran anschließende Überarbeitung vieler Gesetze und Verordnungen in unterschiedlichsten Rechtsgebieten. So sind beispielsweise der schon unter Abschnitt 3.2 angesprochene Datenschutz sowie die elektronische Signatur Gebiete, die geregelt werden müssen.¹⁶³ Je mehr Verwaltungsbereiche und -ebenen durch die Einführung elektronischer Verwaltungsdienste betroffen sind, um so mehr Rechtsnormen gilt es in der Regel zu novellieren. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie¹⁶⁴ ging im Jahr 2000 davon aus, daß in der Bundesrepublik Deutschland ca. 3700 Gesetze an die Möglichkeiten des Internet anzupassen sind.¹⁶⁵ Wahrlich eine beachtliche Hürde - die Anpassung der rechtlichen Rahmenbedingungen wird sicherlich noch einige Zeit dauern.

¹⁶² (Vgl.) Von Lucke (2002), S. 69.

¹⁶³ Anm.: Zudem sind z.B. Fragen zur Rechtsgültigkeit von Handlungen im Internet oder zur Rechtsverbindlichkeit elektronischer Transaktionen rechtlich zu klären. Anpassungen der Vorschriften bzw. Überarbeitungen stehen u.a. auch beim Telekommunikationsrecht, im Zivil- und Strafrecht oder im Verwaltungs-, Beamten- und Haushaltsrecht an. (Vgl. von Lucke (2002), S. 69.)

¹⁶⁴ Anm.: Seit Beginn der Legislaturperiode 2002-2006 das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.

¹⁶⁵ Vgl. von Lucke (2002), S. 70.

Zudem stellt auch explizit der Datenschutz durch seine Komplexität, die hohe Regelungsdichte und seinen Anpassungsbedarf an die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien ein Hemmnis für eGovernment dar.¹⁶⁶ Als Grund werden wiederholt das überholte Konzept, die fehlende Risiko- und Zielangemessenheit, Intransparenz und Widersprüchlichkeiten genannt. Insgesamt sei das Regelwerk überreguliert, uneinheitlich und schwer verständlich. Also ein besonderes Hemmnis, das es durch Überarbeitungen und zeitgemäße Anpassungen zu beseitigen gilt.

3.4.3 Technologie

Technische Anforderungen und ihre Umsetzungen können sich in vielerlei Hinsichten als Barrieren für eGovernment erweisen.¹⁶⁷ In Staat und Verwaltung eröffnen sich durch die Vernetzung neue Anwendungsfelder, deren umgehende Realisierung oft noch nicht möglich ist, da die notwendigen Anwendungssysteme noch nicht existieren und erst entwickelt werden müssen. Solche Umsetzungen sind zeit- und ressourcenintensiv, und nicht selten wird zunächst erst die Entwicklung in den Anwendungsfeldern bevorzugt, die finanziell lukrativ erscheinen. Zudem stellen Probleme wie mangelnde Schnittstellenkompatibilität, die Konsolidierung bestehender Anwendungssysteme oder die Leistungsfähigkeit eingesetzter Technologien technische Hürden da, die überwunden werden müssen. Als zentrales Problem bestehender IT-Systeme im öffentlichen Sektor erweisen sich deren Inkompatibilitäten sowie die fehlenden Schnittstellen, die den Datenaustausch zwischen diversen Prozessen und Behörden ermöglichen. Auch fehlen allgemein gültige und anerkannte Standards und Normen für eGovernment, die sowohl für Entwickler als auch Anwender als Orientierung dienen. Natürlich muß eingeräumt werden, daß Standardisierungsverfahren oft eine beträchtliche Zeit in Anspruch nehmen können, währenddessen stets Unsicherheiten herrschen. Dies ist jedoch besser als unüberlegte Alleingänge. Erst akzeptierte Standards geben die Sicherheit, die Investitionen für Massen Anwendungen im der öffentlichen Verwaltung rechtfertigen.

Ein weiteres Problem ist das zögerliche Abwarten von Verantwortlichen bei Investitionsentscheidungen. Grund hierfür ist die Tatsache, daß sich Leistungsfähigkeit verfügbarer Informationstechnologien schnell wandelt. Unterlegt wird dies durch das Moore'sche Gesetz, wonach sich "die Leistungsfähigkeit der Hardware alle 18 Monate mit der Anzahl der Transistoren verdoppelt".¹⁶⁸ Da jedoch in der Verwaltung die

¹⁶⁶ Vgl. von Lucke (2002), S. 70. Anm.: Siehe auch bereits Abschnitt 3.2.2.

¹⁶⁷ Vgl. im folgenden: von Lucke (2002), S. 72.

¹⁶⁸ (Vgl.) Von Lucke (2002), S. 73.

Anwendungszeiträume für eingesetzte Technologien längerfristig ausgerichtet sind und aufgrund des dynamischen Fortschritts auch Eigenentwicklungen aus IT-Sicht bereits nach kurzer Zeit veraltet oder gar überholt wären, scheint es menschlich, daß jede Investition prinzipiell zur Disposition gestellt wird. Gleichzeitig befindet sich die Anwendungsentwicklung für eGovernment in einem frühen Stadium, so daß viele IT-Produkte noch nicht ausgereift sind und laufender Anpassung bedürfen. Die abwartende Haltung der Entscheidungsträger, die diese damit begründen, lieber auf den Einsatz von Standardlösungen und höheren Verarbeitungskapazitäten zu warten, steht letztlich jedoch im Widerspruch zur gewünschten Vorreiterrolle der öffentlichen Verwaltung, modernste Technologie einzusetzen.¹⁶⁹ Letztlich führt dieses Hinauszögern dazu, daß die Einführung in der Verwaltung gebremst wird und somit realisierbare und bedeutsame Effizienzpotentiale ungenutzt verstreichen.

3.4.4 Informationsflut und Informationsaufbereitung

Eine weitere Herausforderung, wenn auch eine leichter zu bewältigende, stellt für Verwaltung und Bürger der Umgang mit der Informationsmenge dar, die im Internet angeboten werden.¹⁷⁰ Benutzer können sich leicht von der Datenmenge überfordert fühlen, falls sie nicht in der systematischen Erschließung und Aufbereitung der vorhandenen geschult sind. Dies ist natürlich keine spezielle Schwierigkeit, die für den Bürger nur im Zusammenhang mit eGovernment auftritt. Dennoch darf diese Problematik nicht unterschätzt werden.

Für die Behörden erweist sich das ihrerseits vorhandene Informationsreservoir unter anderen Gesichtspunkten als zu bewältigende Anforderung: Zunächst muß geklärt werden, ob und in welchem Maße Daten der öffentlichen Verwaltung überhaupt anderen Behörden, Unternehmen und Bürgern zugänglich gemacht werden dürfen. Allein dieser Prozeß kann einige Zeit beanspruchen. Anschließend lassen sich durch Strukturierung, Filter und Aggregation die gegebenen Informationsmengen in ihrem Ausmaß erschließen und für die Zielgruppe entsprechend aufbereiten. Hierbei kann der Einsatz von Aufbereitungssoftware wie Suchmaschinen, intelligenten Agenten, Portal-Software, Data Management, Data Warehouse, Data Mining, Text Mining und Knowledge-Management-Systemen sehr hilfreich und unterstützend sein. Dies ist jedoch auch mit Investitionen und Anstrengungen der Verwaltung verbunden. Da durch das Internet neben wertvollen Informationen und

¹⁶⁹ Vgl. von Lucke (2002), S. 74.

¹⁷⁰ Vgl. im folgenden: von Lucke (2002), S. 75.

hilfreichen Dienstleistungen auch massenweise falsche oder unvollständige Informationen verbreitet werden, sollten die Behörden als seriöse Institution für die entsprechende Qualität ihrer zur Verfügung gestellten Daten und Dienstleistungen sorgen. Dies kann mittels Qualitätssicherungssystemen geschehen, die wiederum aber auch ein Hindernis für eine schnelle Umsetzung sein können. Dennoch hat gerade die öffentliche Hand auf Kriterien wie Korrektheit, Vollständigkeit, Aktualität und Benutzerfreundlichkeit Wert zu legen, so daß generell Qualität dem Faktor Schnelligkeit vorzuziehen ist.¹⁷¹ Letztlich hängt jedoch die Qualität der Informationen und Daten zum einem vom redaktionellen Aufwand, zum anderen von den verwendeten Systemen ab, die stets auch einen nicht zu unterschätzenden Realisierungsaufwand mit sich bringen.¹⁷²

3.4.5 Management, Organisation und Finanzierung

Unter dieser Überschrift sind mehrere Faktoren vereint, die jeweils für sich in etwas unterschiedlicher Form den Erfolg von eGovernment in Deutschland hemmen (können): Dabei handelt es sich um den Mangel einer klaren politischen Führung, innovativer Finanzkonzepte, eines kompetenten Änderungsmanagements und einer wirklichen Personalentwicklung inklusive einer Qualitätsoffensive.¹⁷³ Die Punkte im einzelnen:

Lange Zeit fehlte in Deutschland eine klare politische Führung im Bereich der Informationsgesellschaft und des eGovernment. Inzwischen versucht die Bundesregierung unter Kanzler Schröder, dieses Defizit mit diversen Maßnahmen und Aktionsprogrammen zu überwinden.¹⁷⁴

Doch nicht nur an der Spitze des Staates, auch in den darunter gelagerten Führungsebenen zeigen sich Merkmale und Ausprägungen, die den Erfolg von Electronic Government verzögern bzw. behindern. Nicht selten fehlt den Führungsspitzen in Staat und Verwaltung das Verständnis über die Möglichkeiten moderner Informationstechnologien. Sei es die eigene Ausbildung, die Qualifizierung zur Führungskraft im öffentlichen Dienst, die Fortbildungsschwerpunkte oder die Beschäftigung in völlig anderen Aufgabenbereichen - die Gründe können vielfältig sein. Leider wurde bislang das Eingeständnis von Führungskräften, keine Kenntnisse von IKT zu besitzen, als Entschuldigung oder gar Freibrief verstanden, sich aus diesen Fragen heraus halten zu können und ihre Bearbeitung den Technikern zu überlassen. Diese benötigen jedoch i.d.R. verwaltungspolitische

¹⁷¹ Anm.: Zur besseren Strukturierung der Verwaltungsdatenbestände empfiehlt es sich, Metadaten-Standards zu verwenden und inhaltliche Qualitätsvorgaben zu erarbeiten. (Vgl. von Lucke (2002), S. 76.)

¹⁷² Vgl. Von Lucke (2002), S. 76.

¹⁷³ Vgl. Von Lucke (2002), S. 76.

¹⁷⁴ Anm.: Siehe hierzu Kapitel 4.

Vorgaben, um die sich bietenden Potentiale voll auszuschöpfen. In seltenen Fälle verfügen sie selbst über eine fundierte Verwaltungsbildung. Zudem gibt es vermutlich auch Führungskräfte, denen schlichtweg die persönliche Überzeugung oder der Wille zu einer Umsetzung fehlen. Auch hierdurch werden gegebene Erfolgchancen leichtfertig vertan.

Die nächste Barriere liegt im Finanzierungsbedarf, den eGovernment-Vorhaben mit sich bringen. Zwar können mittel- bis langfristig erhebliche Einsparungen durch eGovernment erzielt werden, dennoch sind vor allem zu Beginn hohe Investitionen für Beratung, Hardware, Software, Anpassung, Personal, Migration, Schulung oder Marketing zu tätigen.¹⁷⁵ Aufgrund der Jahr 2000-Problematik (1996-2000) und der Umstellung auf den Euro (1996-2002) waren in diesen Zeiträumen erhebliche Mittel der öffentlichen Haushalte für den IT-Bereich bereits fest gebunden. Investitionen im eGovernment mußten dabei hinten anstehen. Um eine Größenordnung zu nennen: Die Bundesregierung setzte Ende 2001 allein für eGovernment-Initiativen auf Bundesebene einen Investitionsbedarf von ca. 1,65 Mrd. Euro (2002-2005) an¹⁷⁶, während die Unternehmensberatung PwC für die öffentliche Hand einen Finanzierungsrahmen von 2,5 bis 3,5 Mrd. Euro schätzte.¹⁷⁷

Mit bzw. neben den finanziellen Kosten für eGovernment ist für Staat und Verwaltung auch ein hoher personeller Aufwand verbunden. Zum einen bedarf es für die Konzeption, Implementierung und Betreuung der speziellen Systeme ausgebildeter IT-Spezialisten¹⁷⁸, zum anderen benötigen die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes entsprechende Kenntnisse beim Umgang mit den neuen e-Government-Systemen, die zunächst erlernt und dann beherrscht werden müssen. Das bedeutet, die Mitarbeiter sollten über IT-Kenntnisse, ggf. über spezielle Methodenkenntnisse (Projektmanagement und Präsentationen) sowie über soziale Kompetenz wie Kommunikations- und Teamfähigkeit verfügen.¹⁷⁹

Obwohl davon ausgegangen wird, daß die Motivation und Bereitschaft der Verwaltungsmitarbeiter zur eGovernment-Umsetzung recht hoch ist¹⁸⁰, wirken die personellen Restriktionen bei Fachkräften im IT-Bereich bremsend. Die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter sind nicht selten mit Routineaufgaben und Alltagsproblemen ausgelastet, beispielsweise durch einen hohen Administrations- und Wartungsaufwand. Erschwerend kommt die Tatsache hinzu, daß die meist wenigen vorhandenen internen IT-

¹⁷⁵ Vgl. von Lucke (2002), S. 77.

¹⁷⁶ Vgl. BMI (2001): BundOnline 2005: Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative, S. 44-48.

¹⁷⁷ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 15.

¹⁷⁸ Anm.: Eine weiterführende Diskussion zur Problematik des IT-Fachkräftemängel in der Verwaltung und die damit zusammenhängende Vergütungsdiskrepanz im Vergleich zur freien Wirtschaft ist zu finden unter: von Lucke (2002), S. 79.

¹⁷⁹ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 18-19.

¹⁸⁰ Anm.: Dies zeigt auch die bereits erwähnte Studie Was-will-der-Buerger.de. (Vgl. Accenture (2002a), S. 22-23.)

Spezialisten oft nicht die erforderlichen Internet- und eBusiness-Erfahrungen besitzen, die für eGovernment herangezogen werden sollten.¹⁸¹

Schließlich können auch Fehler und Mängel im Projekt- und Änderungsmanagement erhebliche Verzögerungen nach sich ziehen, die im schlimmsten Fall eGovernment-Projekte zum scheitern bringen können. An dieser Stelle nur kurz einige Probleme, die in diesem Zusammenhang auftreten können: Zum einen sollten bei der Konzeption die Erwartungen ausreichend formuliert werden, damit nicht konkrete Vorgaben zur Projektzielerfüllung fehlen. Ansonsten gäbe es langfristig ausgerichtete Aktivitäten, ohne daß sog. Projektmeilensteine gesetzt wären, die das Projekt kontrollierbar machen. Ein Scheitern des eGovernment-Projekts könnte die Folge sein. Zum anderen dürfen auch die Komplexität und der Entscheidungsfindungsprozeß bei solchen Vorhaben nicht unterschätzt werden. Ein effizientes Projektmanagement ist somit entscheidend.

3.4.6 Bestehende Strukturen

Zusätzliche Hindernisse für eGovernment stellen auch die Größe und Komplexität bestehender (Verwaltungs-)Strukturen dar.¹⁸² Nicht selten herrschen in der öffentlichen Verwaltung Beharrungstendenzen vor, die eine Anpassung an neue Bedingungen verhindern bzw. verzögern, da dies stets einen umfangreichen Abstimmungsprozeß erfordert. Die mangelnde Flexibilität wird hier zur Bürde. Aber auch die Organisation der öffentlichen Verwaltung ist für den Wandel, der mit eGovernment zwangsläufig verbunden ist, eher hinderlich. Charakteristika wie Gewaltenteilung, Föderalismus oder Selbstverwaltungsrecht sind dafür verantwortlich, daß bei (stark) unterschiedlichen Interessen der Beteiligten ein kooperatives Verwaltungshandeln erschwert wird. So sind z.B. für eGovernment-Lösungen, die verschiedene Verwaltungsebenen tangieren, des öfteren divergierende Interessen und Vorstellungen vorhanden. Um jedoch nicht aus ihrer Sicht halbherzige Kompromisse erkämpfen und akzeptieren zu müssen, ziehen es Behörden vielfach vor, aufgrund praktikabler und pragmatischer Überlegungen die jeweiligen eGovernment-Projekte für sich selbst zu planen. Reiner mann nennt in diesem Zusammenhang auch das hausgemachte Problem eines "deutschen Perfektionismus" mit der Folge, daß ein Standard vermeintlich nie auf die eigene Situation paßt.¹⁸³ Oft würden damit Zeit und finanzielle Mittel verspielt,

¹⁸¹ Vgl. von Lucke (2002), S. 80.

¹⁸² Vgl. im folgenden: von Lucke (2002), S. 84.

¹⁸³ (Vgl.) Reiner mann (2002), S. 110.

anstatt die Kräfte sinnvoll zu bündeln. Letztlich verzögert dies eine zügige Definition von Standards und eine gemeinsame und somit einheitliche Entwicklung von Anwendungen.¹⁸⁴ Schließlich stellt eGovernment aber auch das Zuständigkeits- und Hierarchiesystem der öffentlichen Verwaltung in Deutschland an manchen Stellen in Frage. Meist fehlt der Verwaltungsgliederung mit ihren "klaren Zuständigkeiten, Machtverteilung und Aufgabenzuordnung" die Flexibilität, "um den sich ständig wandelnden Anforderungen des Informationszeitalters voll gerecht zu werden".¹⁸⁵ - ein neues Argument dafür, daß mit der eGovernment-Entwicklung auch eine Verwaltungsmodernisierung, wenn nicht sogar -reform einher gehen sollte bzw. muß.

3.4.7 Prozesse in Staat, Verwaltung und Politik

Neben Problemen durch die Aufbauorganisation der Verwaltung ergeben sich auch aus der Ablauforganisation weitere Hindernisse für eGovernment. So zeigt sich anhand langer Transport- und Liegezeiten, Medienbrüchen und hohe Prozeßkosten, daß viele Prozesse in Staat und Verwaltung nicht optimal gestaltet sind.¹⁸⁶ Sowohl bei der Planung und Koordination als auch bei der Durchführung von Verwaltungsabläufen bestehen Mängel. Trotz dieser Schwierigkeiten werden die Möglichkeiten, welche die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien für eine organisatorische Neuausrichtung der öffentlichen Verwaltung bieten, noch nicht wirklich diskutiert und wahrgenommen. Zudem gilt es als (zu) zeit- und kostenintensiv, eine grundlegende Überarbeitung sämtlicher Verwaltungsabläufe auf Basis elektronischer Systeme durchzuführen.

Bei den bereits bestehenden elektronischen Abläufen innerhalb der Verwaltung erweisen sich zur Zeit hauptsächlich jene als problematisch, die nur teilweise realisiert sind.¹⁸⁷ Gibt es Mängel innerhalb der elektronischen Verfahrens- und Kommunikationskette, treten Schnittstellenprobleme auf, welche die Effizienzpotentiale der elektronischen Bearbeitung reduzieren.

Letztlich können auch die Gepflogenheiten der Politik, v.a. der oft legislaturbeschränkte Planungshorizont, zu Behinderungen bei der Umsetzung von eGovernment-Strategien führen. Obwohl die eigentliche Umsetzung in Teilprojekten erfolgen sollte, definiert eine "Vision eGovernment" ein langfristiges Ziel, das mit Zeiträumen von fünf bis zehn Jahren oder sogar darüber hinaus verbunden ist.¹⁸⁸ Dies widerspricht dem leider noch zu oft

¹⁸⁴ Vgl. von Lucke (2002), S. 84.

¹⁸⁵ (Vgl.) Von Lucke (2002), S. 85.

¹⁸⁶ Vgl. von Lucke (2002), S. 86.

¹⁸⁷ Vgl. von Lucke (2002), S. 87.

¹⁸⁸ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002a), S. 100.

vorherrschenden Verhalten vieler Politiker und Parteien, nur überschaubare Programme für eine Wahlperiode zu verfolgen. eGovernment muß aber langfristig geplant und umgesetzt werden, d.h. politische Entscheidungsträger müssen sich dauerhaft dafür einsetzen. Da jedoch mit dem Themenkomplex des Electronic Government (noch) keine Wahlen gewonnen werden können, drohte deshalb auch in Deutschland lange seine Vernachlässigung zugunsten anderer Aktivitäten und Handlungsfelder.¹⁸⁹ Zwar änderte sich dies u.a. mit der Bundesinitiative "BundOnline 2005"¹⁹⁰, dennoch kann nicht mit Gewißheit vorausgesagt werden, was am Ende der Legislaturperiode oder gar bei einem Regierungswechsel, erst recht bei weiter zunehmenden Haushaltsdefiziten, aus solchen Initiativen werden wird.

3.4.8 Bürgerwünsche und Kundenorientierung

Wie bereits verdeutlicht, ist eGovernment eng mit den Gedanken verbunden, daß die Verwaltungen sich künftig als Dienstleister präsentieren und die Leistungsempfänger, hier die Bürger, in den Mittelpunkt ihres Handels stellen und dieses somit danach ausrichten. Doch bei dieser sowohl organisatorischen, strukturellen, aber vor allem auch mentalen Umstellung treten ebenfalls Probleme auf, die es zu bewältigen gilt. Da einige Punkte bereits unter Abschnitt 3.1 dargelegt wurden, sollen sie an dieser Stelle nur kurz wiederholt werden. Um den Bürgerwünschen gerecht werden zu können, muß man zunächst wissen, wie diese überhaupt aussehen.¹⁹¹ Ohne dieses Wissen sind jedoch die von den Kommunen angestrebten Verbesserungen von Serviceleistung, Transparenz und Bürgerorientierung nur schwer erreichbar. Natürlich kann sich die Verwaltung im Vorfeld vielfältige Gedanken darüber machen, welche Prioritäten und Interessen die eigenen Bürger besitzen und demnach ihr Angebot präsentieren bzw. ausbauen, endgültige Klarheit kann jedoch nur eine direkte Befragung der Kunden, sprich Bürger bringen.¹⁹² Im schlimmsten Fall entscheiden nämlich sie mittels "Wegzug" oder "Nicht-Zuzug".

Zusätzlich gilt es, den mentalen Umdenkungsprozeß bei den Verwaltungsmitarbeitern hin zu eGovernment und somit zur Kundenorientierung zu verinnerlichen und sie auf die neuen

¹⁸⁹ Vgl. von Lucke (2002), S. 92.

¹⁹⁰ Anm.: Siehe dazu ausführlicher Abschnitt 4.1.2.

¹⁹¹ Anm.: Obwohl diese Überlegung recht banal zu sein scheint, überrascht es deshalb um so mehr, daß, wie unter 3.1.2 bereits dargelegt, daß 89 % der durch PwC befragten Städte eingestehen mußten, keine statistischen Informationen über die Erwartungen ihrer Bürger an das eGovernment-Angebot ihrer Stadt zu besitzen und darüber hinaus die klare Mehrheit auch bekannte, ebenfalls keine statistischen Informationen über die genutzten Kommunikationskanäle Verwaltung - Bürger zu besitzen. (Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 13.)

¹⁹² Vgl. Weiss (2002): Die Kundenorientierung im E-Government, S. 209.

Rahmenbedingungen einzustellen. Klumpp verweist in diesem Zusammenhang auf die Verwaltungscharakteristika. Die öffentliche Verwaltung befinde sich demnach in einer Monopolsituation, und Monopole seien generell schlecht für Innovationen, was zwingend zu Konflikten mit den "Kunden" des Monopols führe.¹⁹³

Der unzufrieden Bürger als Kunde könne jedoch nicht wechseln, sondern seinen Unmut nur indirekt äußern, beispielsweise bei der nächsten (Kommunal-)Wahl. Seine generelle Wechselunfähigkeit sei an dieser Stelle - wie oben gesehen - bezweifelt, erst recht, wenn man eGovernment und Kundenorientierung als Standortvorteil ansieht. Dennoch ist es tatsächlich so, daß eine mangelnde Kundenausrichtung nicht unmittelbar Konsequenzen für den Mitarbeiter in der Verwaltung hat. Dies führt dazu, daß Verwaltungsangestellte sich fehlende Servicequalität eher "leisten" können als Angestellte in vergleichbaren Positionen in der freien Wirtschaft. Somit sind der Umdenkungsprozeß und die Neuausrichtung in den Behörden auch langwieriger und weniger euphorisch. Dies haben auch die von PriceWaterhouse Coopers befragten Städte erkannt. 31% sahen in den Widerständen der Mitarbeiter ein wichtiges bis sehr wichtiges Hindernis für die Umsetzung für eGovernment-Lösungen. Hier kann u.a. die Ablehnung einer Reorganisation gewohnter Arbeitsabläufe, was durch eine grundlegende Bürgerorientierung zweifellos der Fall ist, eine Rolle spielen. Doch nicht nur bereits vorhandene Mitarbeiter können eGovernment behindern, auch die künftige Personalplanung wirft Probleme auf. So nennen im Rahmen der oben zitierten Difu-Umfrage 66 % der befragten Fachverantwortlichen die Tatsache, daß entsprechend qualifiziertes Personal nicht ausreichend verfügbar ist, als Hürde auf dem Weg zum virtuellen Rathaus. 54 % beklagen sich zudem über den Mitarbeitermangel, der durch die öffentliche Tarifbindung bedingt ist.¹⁹⁴ Somit stellen teilweise die Qualität des gegebenen Mitarbeiterbestandes, teilweise die fehlenden Ressourcen personeller Art nicht unerhebliche Probleme für erfolgreiches eGovernment dar.

Wie diesen genannten Herausforderungen, beispielsweise durch entsprechendes Customer Relationship Management für die Verwaltung, entgegengewirkt werden kann, wird ausführlich unter Abschnitt 3.5 behandelt.

¹⁹³ Vgl. Klumpp (2001): Eingangsschwellen bei digitalen Rathäusern und virtuellen Amtsstuben, S. 51.

¹⁹⁴ Vgl. Grabow (2001), S. 13-14.

3.4.9 Mangelnde Ausstattung und fehlendes Know-how auf der Nachfrageseite

Eine weitere Hürde stellt zudem der - im internationalen Vergleich gesehen geringe - Anteil der deutschen Internetnutzer an der Gesamtbevölkerung sowie die große momentan noch vorherrschende Ablehnungshaltung gegenüber dem Medium Internet dar. Außerdem stellen auch die soziodemographischen Unterschiede hinsichtlich der Internetnutzung ein nicht zu vernachlässigendes Problem dar: insbesondere Frauen, ältere Menschen und Personen mit niedrigen formalen Bildungsabschlüssen sind hierbei unterrepräsentiert.¹⁹⁵ Es gibt Medienökonomien, für die es sich dabei um eine Zeitverzögerung handelt, die in Diffusionsprozessen neuer Medien üblich sei, und für die demnach die digitale Kluft nur vorübergehendes Phänomen darstellt.¹⁹⁶ Häufig wird dabei auf Radio, Fernsehen oder Telefon verwiesen, die ebenfalls zunächst von reicheren und besser gebildeten Bevölkerungsschichten genutzt wurden. Es wird proklamiert, daß anfängliche Disparitäten hinsichtlich Geschlecht, Alter, Einkommen und Bildung im weiteren Verlauf von Diffusionsprozessen neuer Medien zunehmend nivelliert. Jener These soll an dieser Stelle jedoch widersprochen werden. Hierzu müssen zunächst drei Hauptfaktoren genannt werden, die als Ursachen für Internetabstinenz herangezogen werden können: unklarer Nutzwert, fehlende Kompetenz und (zu) hohe Kosten.¹⁹⁷ Dem ersten Faktor liegt ein "Nicht-Nutzen-Wollen" zugrunde, die Faktoren zwei und drei ziehen ein "Nicht-Nutzen-Können" nach sich, sei es aus mangelnder Medienkompetenz oder finanziellen Beschränkungen. Die fehlende Kompetenz ist jedoch genau der Hauptgrund, der die automatische Nivillierung der soziodemografischen Unterschiede bei der Internetnutzung nicht vermuten läßt bzw. es nicht erlaubt, die Diffusion des Internets mit der des Fernsehens oder des Telefons zu vergleichen.¹⁹⁸ Anders als bei der einfachen Bedienung der letztgenannten Medien stellt das Internet ganz andere Anforderungen an die Nutzer. Es ist interaktiv, erfordert ein gewisses Know-how, setzt also eine gewisse Medienkompetenz voraus. Informationen müssen beispielsweise eigenständig redaktionell aufgearbeitet werden, man muß gezielt navigieren, recherchieren und bewerten können. Dies sind jedoch Anforderungen, die erst erlernt werden müssen. Viele Menschen waren bisher diesen Aufgaben noch nicht ausgesetzt, sie betreten hierbei Neuland, das zu Erschließen mit Mühen und Anstrengungen verbunden ist. Aus diesem Grund werden vor allem die Unterschiede, die aufgrund von Bildungsstatus und

¹⁹⁵ Vgl. Abschnitt 3.2.4.

¹⁹⁶ Vgl. Kubicek (2002), S. 173. Siehe dazu auch: Hutter (2001): Der "Digital Divide" - ein vorübergehender Zustand?, S. 362-370.

¹⁹⁷ Vgl. Söhlke (2002), S. 33.

¹⁹⁸ Vgl. im folgenden: Kubicek (2002), S. 176.

Alter hinsichtlich der Internetnutzung bestehen, auch weiterhin fortbestehen, wenn das Problem der mangelnden Medienkompetenz nicht angegangen wird. Ein blindes Verlassen auf das Motto "Die Zeit heilt alle Wunden resp. die digitale Kluft" ist somit utopisch.

Ein zweiter Grund, sich dem Internet zu verschließen, ist der unklare Nutzwert für potentielle Anwender.¹⁹⁹ Innerhalb des (N)Onliner Atlas 2002 z.B. werden unter dieser Kategorie die Motivations-Offliner und die Nutzen-Offliner genannt.²⁰⁰ Bei beiden steht fehlendes Interesse oder der scheinbar geringe Nutzen für ihr tägliches Leben im Vordergrund. Die dritte, meist zuerst genannte, da offensichtlichste Nutzungsbarriere bilden die Kosten, die mit der Nutzung des Internets verbunden sind.²⁰¹ Dabei sind nicht nur die Gebühren zu nennen, die für die Onlinedauer zu entrichten sind, sondern auch nicht selten auch die teure Anschaffung eines Computers, der einen privaten Zugang zum Internet erst möglich macht.²⁰²

Zusammenfassend also drei Gründe, die hauptsächlich für die digitale Kluft verantwortlich sind: mangelnde Medienkompetenz, scheinbar fehlender Nutzen und zu hohe Kosten. Somit auch drei Gründe, die einem noch erfolgreicherem eGovernment im Wege stehen oder den Erfolg sogar gänzlich in Frage stellen können. Kubicek weist zurecht darauf hin, daß die zunehmende volkswirtschaftliche Bedeutung der Informationswirtschaft auch zwangsläufig zu einem zunehmenden Bedarf an Arbeitskräften mit höherer Medien- und Informationskompetenz führt.²⁰³ Dies ist auch für die Märkte des eCommerce wichtig, die eine gewisse Qualifikation an ihre Konsumenten voraussetzt, aber eben auch für eGovernment lohnen sich notwendige Investitionen nur dann, wenn ein größerer Anteil, ja ein möglichst großer Teil der Bevölkerung in der Lage ist, diese Angebote zu nutzen. "Digital Divide" ist jedoch kein vollständig neues Phänomen, sondern eine zusätzliche Verstärkung bereits bestehender Unterschiede in der Mediennutzungs- und Informationskompetenz verschiedener Bevölkerungsschichten. Obwohl natürlich generell kein Bürger aufgrund seines Einkommens und/oder des Bildungsniveaus vom Wissenserwerb ausgeschlossen werden soll und darf, stellt diese Verstärkung erst recht in einer Gesellschaft wie der deutschen ein bedeutendes Problem dar. Eine Informations- und Wissensgesellschaft kann sich solche eine Kluft volkswirtschaftlich und gesellschaftspolitisch noch weniger leisten als eine Industriegesellschaft. Auch aus diesem Grund muß die hohe Internetabstinenz der deutschen Bevölkerung, nicht nur des künftigen

¹⁹⁹ Vgl. Söhlke (2002), S. 33.

²⁰⁰ Vgl. TNS EMNID (2002), S. 48-49.

²⁰¹ Vgl. Söhlke (2002), S. 33.

²⁰² Vgl. Kubicek (2002), S. 177.

²⁰³ Vgl. Kubicek (2002), S. 175.

Erfolges von eGovernment wegen, möglichst schnell verringert werden. Lösungsansätze hierzu werden im nachfolgenden Kapitel aufgeführt.

3.5 Lösungsansätze zur Überwindung bestehender Hindernisse

3.5.1 Vorbemerkung

Im letzten Kapitel wurden mehrere Hindernisse und Herausforderungen dargelegt, die eine Entwicklung hin zum anfangs skizzierten eGovernment im Idealzustand bereits behindern bzw. noch in Zukunft erschweren können. Dabei handelt es sich nicht nur um Probleme, welche speziell die Ebene G2C, also das Verhältnis Verwaltung - Bürger, betreffen. Hierbei sind die Übergänge zwischen den Ebenen oft fließend, nicht selten handelt es sich um Hürden, die das "Projekt Electronic Government" als Ganzes zu überwinden hat und die so die diversen Kommunikationsebenen in ähnlichem Ausmaß betreffen.

Die bestehenden Hindernisse sind vielschichtig - sie betreffen rechtliche, technische oder finanzielle Aspekte. Ebenso erweisen sich Organisation, Strukturen und Abläufe in Verwaltung und Politik als problematisch. Selbst gegenwärtige Gegebenheiten bei den Bürgern stellen eine hohe Barriere auf dem Weg zum virtuellen Rathaus dar. Folglich können nicht alle Probleme in ihrer Komplexität behandelt und dazugehörige Lösungsansätze aufgezeigt werden. Vielmehr sollen an dieser Stelle fünf kritische Bereiche mit möglichen Lösungsansätzen und -initiativen behandelt werden, die m.E. bei entsprechender Umsetzung mehrere Hindernisse gleichzeitig merklich senken oder gar beseitigen können. Dies sind:

- Herstellung von Rechtssicherheit
- Sicherung der Finanzierung
- eGovernment als Wegbereiter zur Verwaltungsmodernisierung
- Politische Überzeugungshaltung samt Bündelung der Kräfte
- Stärkung der Nachfrageseite (hier: Bürger)

In den folgenden Abschnitten werden zu den einzelnen Punkten diverse Ansätze und Überlegungen dargestellt, die den Weg zu eGovernment vereinfachen sollen.

3.5.2 Herstellung von Rechtssicherheit

Das Fundament für das "virtuelle Rathaus" besteht in großem Maße aus der Schaffung und Einhaltung rechtlicher Rahmenbedingungen.²⁰⁴ Alle Prozesse sind vom Recht beeinflusst: es legt Zulässigkeiten, Grenzen und Mindestanforderungen fest, die für das Erbringen von Dienstleistungen via Internet unumgänglich sind. Die Realisierung von eGovernment bedeutet neue rechtliche Herausforderungen. Zum einen sind Gesetze zu prüfen, die ohne Ausrichtung auf die elektronische Verwaltung erlassen wurden. Ihre Auswirkungen auf die veränderten Rahmenbedingungen gilt es zu berücksichtigen. Zum anderen ist eGovernment auch Gegenstand rechtlicher Anpassungen oder neu erlassener Gesetze. Diese neuen Gegebenheiten müssen ebenfalls bei der rechtsverbindlichen Abwicklung elektronischer Verwaltungsangebote beachtet werden.

Vor diesem Hintergrund ist es um so wichtiger, daß für alle am "Projekt eGovernment" Beteiligten eine eindeutige rechtliche Grundlage besteht, welche die Herstellung von Rechtssicherheit bewirkt. Ohne Zweifel ist der Anpassungsaufwand von Rechtsgrundlagen an eine digitale Verwaltung, gerade bei bestehenden Verwaltungsvorschriften, enorm. Allein im Bereich einschlägiger Formvorschriften gab es 1998 in Deutschland ca. 4000 öffentlich-rechtliche Vorgaben, die eine eigenhändige Unterschrift auf einer Papierurkunde erfordern.²⁰⁵ Diese jeweils gesondert anzupassen, bedeutet einen immensen Verwaltungs- und Rechtsaufwand. Dennoch sollten solche Anpassungen zügig vorgenommen werden, um die notwendige Rechtssicherheit herzustellen. Sogenannte "Generalklauseln" können dabei Abhilfe schaffen und eine einfache sowie schnelle Umsetzung ermöglichen. Für obigen Fall sähen diese eine pauschale Gleichstellung der elektronischen Form mit der Schriftform samt einer Aufnahme dieser Regelung in die betroffenen Vorschriften vor. Die Anwendung solcher Generalklauseln ist gegenwärtig in der Diskussion.

In diesem rechtlichen Wandlungsprozeß liegt eine zusätzliche Chance in der Überarbeitung, Novellierung oder sogar Abschaffung veralteter oder überflüssiger Vorschriften.²⁰⁶ Eine gründliche Auseinandersetzung mit den rechtlichen Aspekten und Rahmenbedingungen von eGovernment ist der deutschen Bundesregierung allerdings nicht abzusprechen. In der Studie "Rechtskonformes E-Government" des BMWA werden umfassende Antworten auf

²⁰⁴ Vgl. im folgenden: Grabow et al.: Erfolgsfaktoren - Was bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten ist, S. 42.

²⁰⁵ Vgl. im folgenden: Mehlich (2002), S. 197.

²⁰⁶ Vgl. Initiative D21 (2002): E-Town 2002: Deutschlands digitale Hauptstädte, S. 4.

Kernfragen beim Bau eines virtuellen Rathauses gegeben.²⁰⁷ Dem dafür besonders interessierten Leser sei dieser Leitfaden als weiterführende Literatur empfohlen.

Trotz dieser ersten Lösungsansätze und Maßnahmen muß das Thema Rechtssicherheit mit seinen Rahmenbedingungen weiter konsequent verfolgt werden. Es ist ein von ständigem Wandel und Veränderungen geprägtes Gebiet, deren Herausforderungen nur bei kontinuierlicher Auseinandersetzung erfolgreich und zufriedenstellend begegnet werden kann.

3.5.3 Sicherung der Finanzierung

In den letzten Monaten vergeht kaum eine Woche, in der nicht wieder Steuerschätzungen oder Wachstumsprognosen nach unten revidiert, Einsparpotentiale gesucht oder Streichungen in den Haushalten der öffentlichen Hand angekündigt werden. Wo sollen da noch Mittel für eGovernment-Projekte vorhanden sein? Nicht überraschend also, daß im Rahmen der bereits angeführten Umfrage der Unternehmensberatung PriceWaterhouse Coopers die befragten Kommunen sowohl gegenwärtig als auch in Zukunft "mangelnde finanzielle Spielräume im Stadthaushalt" als das größte Problem für eGovernment ansehen.²⁰⁸ Es ist somit unstrittig, daß eGovernment-Projekte Finanzierungs-konzepte erfordern.²⁰⁹ Besonders innovative und flexibel Konzepte können dabei eine Schlüsselrolle übernehmen.²¹⁰ Risikokapital für besonders innovative eGovernment-Ansätze und vor allem Public-Private Partnerships (PPP) werden in diesem Zusammenhang genannt. Vor allen in den PPP liegt das größte Potential zur Erschließung neuer Mittel. Dabei sind unterschiedliche Kooperationen denkbar.²¹¹

- die Integration privater Standardprodukte in die Websites der Kommunen,
- die gemeinsame Entwicklung und Pflege des Internetangebots bzw. bestimmter Applikation zusammen mit dem privaten Partner sowie
- die "Integration öffentlicher Dienstleistungen in ein privatwirtschaftliches Angebot".

Dafür müssen zum einen die rechtlichen Voraussetzungen für die Genehmigung solcher Partnerschaften geschaffen werden, zum anderen ist es wichtig, daß für beider Seiten der Mehrwert des gemeinsamen Vorhabens deutlich wird. Der Nachweis einer "Win-Win"-Situation ist zwingend notwendig für Sinn und Erfolg der PPP²¹². Er kann sich jedoch häufig

²⁰⁷ Vgl. BMWA (2003): Rechtskonformes E-Government.

²⁰⁸ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 24.

²⁰⁹ Vgl. Reiner mann (2002), S. 111.

²¹⁰ Vgl. von Lucke (2002), S. 78.

²¹¹ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002a), S. 101.

²¹² Vgl. von Lucke (2002), S. 80-81.

als schwer erweisen, da sich in vielen Fällen der wirtschaftliche Erfolg, etwa durch neue Einnahmen oder Kostenreduktionen, erst nach längerer Zeit einstellt.²¹³ Zudem ist gerade für die Verwaltungen der unmittelbare Mehrwert häufig nur schwer quantifizierbar, da er sich vielfach in qualitativen Verbesserungen äußert. Doch gerade Qualitätssteigerungen wie praktizierte Bürgernähe in Bürgerbüros oder durchgängige, transparente und schnelle Verwaltungsprozesse sind Standortvorteile, die im Wettbewerb zwischen den Kommunen um die Ansiedlung von Wirtschaftsunternehmen oder bei der Werbung neuer Bürger nicht unterschätzt werden dürfen. Und dies, obwohl sie nicht unmittelbar perkuniär meßbar sind. Dennoch befreit dies nicht von einer grundlegenden Kosten-Nutzen-Untersuchung, und nicht nur bei Public-Privat-Partnerships. Generell sollte jedes eGovernment-Projekt seine Finanzierung durch entsprechende Mehrwerte rechtfertigen²¹⁴, denn Electronic Government ist sowohl anspruchsvoll als auch teuer. Gerade wegen des hohen Finanzierungsbedarfs geht von Lucke davon aus, daß eine deutliche "Finanzierungsinitiative" der Bundes- sowie Landesverwaltungen notwendig sein wird, um eGovernment in Deutschland entscheidende Impulse zu geben.²¹⁵ Eine Finanzierung durch private Geldgeber werde, auch mit Blick auf die benötigte Investitionssumme von mehreren Mrd. Euro, nicht ausreichen. Ebenfalls beurteilt er die Einbindung privater Akteure und Unternehmen in die Finanzierung als unabdingbar und als eine grundlegende Voraussetzung. Es darf letztlich jedoch nicht vergessen werden, daß zwar zunächst hohe Investitionsausgaben für Anschubfinanzierungen getätigt werden müssen, mittel- bis langfristig jedoch erhebliche Einsparungen durch eGovernment erzielt werden können.²¹⁶ Somit kann neben den anderen damit verbundenen Vorteilen und Verbesserungen auch ein finanzieller Erfolg generiert werden.

3.5.4 eGovernment als Wegbereiter zur Verwaltungsmodernisierung

In einer im Jahr 2002 durchgeführten Kommunalstudie mit dem Titel "Deutsche Städte auf dem Weg zum modernen Dienstleister" wurde u.a. die Bürger- und Dienstleistungsorientierung einiger befragten Städte untersucht. Eine spezielle Frage konzentrierte sich dabei auf die Definition eines Verwaltungsleitbildes, das Richtlinien enthält, an denen sich das Verwaltungshandeln orientieren soll. Dieser Wegweiser sollte als eine grundlegende Orientierungsgröße für Reformen und die Entwicklung der Verwaltungen i.a. dienen.²¹⁷ Auf die Frage, wie wichtig ein auf Bürger- und Dienstleistungsorientierung

²¹³ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002a), S. 101.

²¹⁴ Vgl. Reiner mann (2002), S. 111.

²¹⁵ Vgl. von Lucke (2002), S. 78.

²¹⁶ Vgl. von Lucke (2002), S. 77.

²¹⁷ Vgl. PwC Deutsche Revision (2002): Deutsche Städte auf dem Weg zum modernen Dienstleister, S. 48.

ausgerichtetes Verwaltungsbild ist, antwortete ungefähr die Hälfte der Städte mit "sehr wichtig", weitere 40 % hielten dies für wichtig. In der Theorie ist somit die Neuausrichtung der Behörden, hin zum Bürger als Kunden, bereits vollzogen. Daß sie jedoch noch nicht unbedingt verinnerlicht ist, wurde unter Abschnitt 3.4.8 aufgezeigt. Vergleichbares resümiert auch die Unternehmensberatung Accenture, die 2002 den augenblicklichen Stand und das künftige Potential von Customer Relationship Management im öffentlichen Sektor untersuchte. Mit der Neuausrichtung der Verwaltung gewinnt dort auch CRM, das ganzheitliche Management von Kundenbeziehungen, an Bedeutung. Es läßt sich feststellen, daß dieses Konzept - ursprünglich für die private Wirtschaft entwickelt - auch in großen Teilen auf den öffentlichen Sektor übertragbar ist.²¹⁸ Accenture betont sogar, daß eine CRM-Strategie einen wesentlichen Bestandteil eines Gesamtkonzepts darstellt, "da die Einführung von eGovernment-Strategien viele neue Kommunikationskanäle erschließt und für eine größere Komplexität in der Kunden-Interaktion sorgt."²¹⁹ Dies kann an dieser Stelle nur bekräftigt werden. Wendet man die Bausteine des CRM konsequent an, können einige der Probleme, die im Zusammenhang mit der Kundenorientierung der Verwaltungen auftreten, minimiert oder gar beseitigt werden.

Zunächst ist es von Bedeutung, Wissen über die Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Bürger²²⁰ zu erlangen, d.h. eine Rundumsicht auf den Kunden zu schaffen (Customer Insights).²²¹ Wie bereits mehrfach erwähnt, ist dies ein Schwachpunkt bei den deutschen Kommunen. Deshalb ist es notwendig, Wünsche und Vorlieben der Bürger, z.B. an das Serviceangebot der eigenen Stadt im Internet, in Erfahrung zu bringen. Dies kann über Umfragen geschehen, ggf. auch über Kundenprofile und Kundenhistorien.²²² Auch wenn es nicht einfach ist, die wirklichen Bedürfnisse der Bürger zu eruieren, sollte dies unbedingt verfolgt werden, um enttäuschende und fehlgeschlagene Investitionen zu vermeiden.²²³ In einem nächsten Schritt sollte das erlangte Wissen über die Bürger effizient genutzt werden: durch maßgeschneiderte Kundenangebote (Customer Offerings).²²⁴ Hier sollten die Behörden die Serviceleistungen und -angebote in differenzierten Lösungen konfigurieren, die sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Bürger orientieren. Dies ist jedoch bislang

²¹⁸ Vgl. Accenture (2002b): Customer Relationship Management: Ein Konzept für den öffentlichen Sektor, S. 7.

²¹⁹ (Vgl.) Accenture (2002b), S. 6.

²²⁰ Anm.: Die Begriffe "Bürger" und "Kunde(n)" werden im folgenden synonym verwendet.

²²¹ Vgl. Accenture (2002b), S. 14.

²²² Anm.: Zu den zu klärenden Fragen gehören z.B. auch: "Welche Dienstleistungen bevorzugen die Bürger elektronisch zu beziehen und abzuwickeln?", "Welche Vor- und Nachteile erwarten sie dadurch?" und "Was ist dem jeweiligen Bürger das elektronische Zusatzangebot wert?". (Vgl. Weiss (2002), S. 209.)

²²³ Vgl. Weiss (2002), S. 209.

²²⁴ Vgl. Accenture (2002b), S. 15.

nur selten der Fall. So werden auf Websites der Kommunen i.d.R. die Funktionalitäten der Personalisierung noch nicht eingesetzt. Die Städte und Gemeinden "kennen" die Besucher ihrer Site nicht, die Dienstleistungen werden somit unabhängig von den individuellen Bedürfnissen der User angeboten.²²⁵ Zum Customer Offering gehört neben dem Angebot auch die Bekanntmachung dieser Dienstleistungen in umfassender Weise, was über traditionelle Wege wie Prospekte oder Veröffentlichungen in den Medien, aber auch durch neuere Mittel wie Direct-eMail-Aktionen geschehen kann.²²⁶

Im dritten Baustein des CRM geht es um die Interaktion mit den Kunden (Customer Interactions). Hier werden die Zugriffsmöglichkeiten auf die Dienstleistungen vereinfacht. Den Kunden sollen viele verschiedene Zugriffspunkte bzw. Interaktionskanäle angeboten werden, die sich an den ermittelten Vorlieben und Bedürfnissen orientieren.²²⁷ Noch wichtiger ist m.E. der vierte Baustein, die Performance der Organisation. Sie hat eine verbesserte Leistungsfähigkeit der Verwaltung als Ziel, von der die Bürger profitieren. Voraussetzung ist hier der Aufbau einer Kultur, in der "ausgezeichnete Mitarbeiterleistungen durch kontinuierliche Fortbildung sowie Motivationsprogramme (...) gefördert werden".²²⁸ Dies kann durch unterschiedliche Maßnahmen erreicht werden. Am wichtigsten ist die Personalentwicklung hinsichtlich der Bürger-/ Dienstleistungsorientierung. Beruhigend ist, daß die deutschen Kommunen dies ebenfalls bereits erkannt zu haben scheinen und künftig dem Instrument der Personalentwicklung bei der Verbesserung der Kundenorientierung die höchste Priorität einräumen.²²⁹ Ziel sollte eine individuelle Mitarbeiterentwicklung in den öffentlichen Verwaltungen vergleichbar mit privatwirtschaftlichen Konzepten sein. Naujokat/Eufinger fordern in diesem Zusammenhang, daß es die zentrale Aufgabe sein muß, "eindeutige Kriterien zu formulieren, an Hand derer die eGovernment-Umsetzung durch die Mitarbeiter öffentlicher Verwaltungen dokumentiert und auch honoriert werden kann".²³⁰ Allerdings sollten die Beschäftigten der Verwaltung bei der Formulierung und Weiterentwicklung solcher Kriterien und eines Leitbildes umfassend mit eingebunden werden, um die geforderte und gewünschte Motivation zu erreichen.²³¹ Ein oben auferlegtes Leitbild führt nämlich zwangsläufig zu Akzeptanz- und Motivationsproblemen bei den Beschäftigten.

²²⁵ Vgl. Accenture (2002c): Visionen mit Pragmatismus: eGovernment in Deutschland 2002, S. 20.

²²⁶ Vgl. Accenture (2002b), S. 15.

²²⁷ Vgl. Accenture (2002b), S. 16.

²²⁸ (Vgl.) Accenture (2002b), S. 16.

²²⁹ Vgl. PwC Deutsche Revision (2002), S. 46. Siehe hierzu auch Abb. 11 in Anh. A2.

²³⁰ (Vgl.) Naujokat/Eufinger (2002a), S. 97.

²³¹ Vgl. PwC Deutsche Revision (2002), S. 48.

Etwas schwieriger gestaltet sich die Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Hier sind v.a. die finanziellen Engpässe in der öffentlichen Verwaltung sowie die öffentliche Tarifbindung als Hindernis zu sehen. Lösungsansätze bestehen darin, Aufgaben ggf. auszulagern oder Fachkräfte (z.B. für CRM) im Rahmen von Public-Private-Partnerships auszutauschen.²³² Diese Partnerschaften wären idealerweise auch Element des fünften und letzten Bausteins des CRM: der Vernetzung (Networks). Kundenorientierte Verwaltungen sollten abteilungsübergreifende Verbindungen innerhalb der eigenen Behörde sowie Kontakte zu anderen außerhalb stehenden Organisationen aufbauen.²³³ Sie können somit von den Erfahrungen privatwirtschaftlicher Unternehmen mit vorbildlichem Kundenservice profitieren und damit ihr eigenes CRM weiter ausbauen.

Für Naujokat/Eufinger bedeutet Electronic Government schlicht "eine nachhaltige und umfassende Dienstleistungsorientierung von Verwaltungen mit Blick auf ihre Kunden."²³⁴ Wie oben dargelegt, ist es somit für Behörden, die der Vision eGovernment folgen und sich daher (künftig) als Dienstleister verstehen, nur von Vorteil - wenn nicht sogar essentiell - , sich nach den Prinzipien des Customer Relationship Management auszurichten. Probleme, die im Zusammenhang mit der Bürgerorientierung auftreten, können somit einfacher, strukturierter und ganzheitlicher gelöst werden.

3.5.5 Politische Überzeugungshaltung samt Bündelung der Kräfte

eGovernment kann in Deutschland nur dann zu einem Erfolgsmodell werden, wenn sich politischen Führungen aller Ebenen dazu bekennen. So weist Reiner mann ausdrücklich darauf hin, daß es von einer langjährigen und "nachhaltigen, also nicht nach einer anfänglichen Euphorie wieder nachlassenden" Führung ganz entscheidend abhängt, ob es zu eGovernment "und das heißt eben zu nennenswerten, informationstechnisch induzierten und grenzüberschreitenden Veränderungen des öffentlichen Handelns" in Deutschland kommen wird.²³⁵ Somit sind Führungsstärke und politischer Wille der Verantwortlichen in der Verwaltung, klar definierte Zuständigkeiten sowie die Fähigkeit, die beteiligten Mitarbeiter in den Behörden für eGovernment zu begeistern und bei der Umsetzung intensiv mit einzubinden, eine wesentliche Voraussetzung für den langfristigen Erfolg.²³⁶ Es wird eine "engagierte politische Führung benötigt, die mit klaren Zielaussagen durch den Wandel führt, zwischen den verschiedenen Interessen der Beteiligten gerecht vermittelt und auch

²³² Vgl. Grabow (2001), S. 13-14.

²³³ Vgl. Accenture (2002b), S. 17.

²³⁴ Naujokat/Eufinger (2002a), S. 95.

²³⁵ (Vgl.) Reiner mann (2002), S. 108.

²³⁶ Vgl. Naujokat/Eufinger (2002a), S. 97.

Ergebnisse vorweisen kann"²³⁷. Politiker und Führungskräfte in der Verwaltung müssen daher eindeutig Position beziehen, um als Förderer und Unterstützer von eGovernment dauerhaft wirken zu können.²³⁸ Dies gilt jedoch nicht nur auf Ebenen, die die Vision und das neue Leitbild des Electronic Government fördern sollen, sondern auch dann, wenn es konkret um Projekte und Initiativen geht. Es ist daher empfehlenswert, die Verantwortung für eGovernment-Projekte Behördenvorständen, namhaften Geschäftsführern oder Führungspersönlichkeiten aus der Politik zu übertragen. Dies sind i.d.R. Personen, welche die notwendige Autorität besitzen, um sich organisatorischen Konflikten und Verteilungskämpfen um Finanzmittel zu stellen und sich letztlich dabei auch durchzusetzen.²³⁹

Weitere Ziele müssen sein, richtige Entscheidungen bei der Auswahl sinnvoller eGovernment-Projekte zu treffen sowie einen Wissenspool über die Erfolge und Mißerfolge vergangener sowie aktueller Aktivitäten zu schaffen. Durch Bündelung der Kräfte sollten einheitliche Standards geschaffen werden, die im Idealfall in eine landesweite eGovernment-Strategie münden. Zunächst sollten Projekte ausgewählt werden, die einen überschaubaren Abschnitt des Verwaltungshandels betrachten. Dieser Bereich sollte dafür aber

- "wirklich ganzheitlich
- unter Einbindung sämtlicher Zusammenhänge mit allen beteiligten Verwaltungen sowie Außenstehenden in Wirtschaft und Bürgergesellschaft,
- unter Ausnutzung der neuen Technik der Informationstechnik und
- mit Blick auf die Erwartungen der Informationsgesellschaft" gestaltet werden.²⁴⁰ Wichtig ist hierbei, daß solche öffentlichwirksame Projekte auch funktionieren und durch ihren Mehrwert überzeugen, am besten natürlich sogar begeistern. Es ist daher von Vorteil, wenn sich die dabei zu erwarteten Erfolge möglichst schnell einstellen, um nicht bei allzu langer Wartezeit das "Schwungrad der Änderungsbereitschaft" zum Stillstand kommen zu lassen.²⁴¹

Weiterhin ist es erstrebenswert, auf mehr Arbeitsteilung bei neuen eGovernment-Ansätzen und auf die Formulierung einer nationalen Strategie bzw. Vision zu setzen. Bei beiden wirken der in Deutschland vorherrschende Föderalismus und das Recht auf

²³⁷ Von Lucke (2002), S. 91.

²³⁸ Anm.: Demnach sollten Minister die diversen Vorhaben auf Bundes- bzw. Landesebene, Landräte und Bürgermeister entsprechendes in der Region und auf kommunaler Ebene forcieren. Die Haushaltsverantwortlichen sollten zudem garantieren, daß benötigte IT-Investitionen langfristig und abteilungsübergreifend getätigt werden. (Vgl. von Lucke (2002), S. 91.)

²³⁹ Vgl. von Lucke (2002), S. 81.

²⁴⁰ (Vgl.) Reinermann (2002), S. 109.

²⁴¹ Vgl. Reinermann (2002), S. 110.

Selbstverwaltung jedoch hinderlich.²⁴² Reiner mann stellt provokant fest, die "deutsche eGovernment-Szene" leide darunter, daß zu viele "das Rad neu erfänden".²⁴³ Dies führt zwar auf der einen Seite zu einer Mannigfaltigkeit an Lösungsansätzen, auf der anderen Seite erschwert es aber damit die Interoperabilität elektronischer Verfahren sowie die Kompatibilität digitaler Daten. Doch gerade das ist für grenzüberschreitende eGovernment-Anwendungen notwendig. Es fehlt somit an einer nationalen Arbeitsteilung in diesem Bereich. Dafür muß jedoch zunächst die Grundlage bereitet werden: Es sollten Wissenspools über bereits existierende Stufen an geschaffen werden. Dazu werden zudem Evaluierungen und Gütesiegel benötigt, die Auskunft über die jeweilige Qualität der dokumentierten Lösungen geben. Auch sollte man sich nicht scheuen, aufgrund der elektronischen Geschwindigkeit, mit der solche Module genutzt werden können, auch weltweit vorzugehen. Das Internet selbst kann dabei als Plattform für Angebot und Nachfrage von eGovernment-Bausteinen genutzt werden. Als zusätzlicher positiver Effekt käme es dort durch Transparenz auch zu Konkurrenz, was Verwaltungen dazu anregen könnte, die Ergebnisse ihrer eigenen Entwicklungsarbeit und Projekte stärker zu publizieren und die anderer stärker zu nutzen.²⁴⁴ Transparenz und Arbeitsteilung führen so zu einem wünschenswerten Wettbewerb.

Wie bereits dargestellt, wäre zudem eine einheitliche eGovernment-Strategie für Deutschland wünschenswert. Laut der Erhebung unter deutschen Kommunen durch PwC hielten 89 % der befragten Städte eine Koordination zwischen den Kommunen untereinander und 77 % die Koordination zwischen Bund, Ländern und Gemeinden für sehr wichtig bzw. wichtig.²⁴⁵ Zudem ziehen 80 % die Entwicklung überregionaler Standards für eGovernment den individuellen Lösungen vor. Es ist also nicht überraschend, daß 70 % der Städte für eine zentrale eGovernment-Strategie plädierten.²⁴⁶ Daß dies keine Utopie sein muß, zeigt die Tatsache, daß bereits Großbritannien oder Australien solche nationalen Strategien besitzen, die zwangsläufig auch zu gemeinsamen Standards und damit zur Interoperabilität führen.²⁴⁷ Nationale Kooperationen helfen zudem dabei, bei der Weiterentwicklung von Projektlösungen Größenvorteile zu realisieren, die für einzelne Kommunen nicht durchführbar wären.

Zusammenfassend läßt sich empfehlen, die partikularen Interessen von Bund, Ländern und

²⁴² Vgl. von Lucke (2002), S. 77.

²⁴³ Vgl. im folgenden: Reiner mann (2002), S. 110.

²⁴⁴ Vgl. Reiner mann (2002), S. 111.

²⁴⁵ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 25.

²⁴⁶ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 26.

²⁴⁷ Vgl. PwC Deutsche Revision (2000), S. 26.

Kommunen zusammenzuführen, sie um die Vorstellungen der Wirtschaft und der internationalen Hersteller zu ergänzen und so in einen gemeinsamen Ansatz einfließen zu lassen.²⁴⁸ Auf Basis dieser Vision, Strategie oder Leitbilder können die verschiedenen Ziele klar festgelegt und mit Prioritäten und Zeitmarken bzw. "Milestones" hinterlegt werden. Sicher ist die Umsetzung dieser Strategie ein langfristiger Prozeß, der starker politischer Unterstützung bedarf.²⁴⁹ Doch gerade durch solch ein "Benchmarking", unterstützt durch eine Zusammenstellung von Best Practices in In- und Ausland, können wertvolle Synergieeffekte im eGovernment freigesetzt werden, die gerade bei den gegenwärtigen Haushaltslagen deutscher Gebietskörperschaften so notwendig wie nie zuvor sind.²⁵⁰

3.5.6 Stärkung der Nachfrageseite (hier: Bürger)

Ein weiteres zu lösendes Problem stellt die digitale Kluft dar, die sich durch Deutschland zieht, wobei die damit verbundene Internetabstinentz bestimmter Bevölkerungsgruppen vor allem auf unklarem Nutzwert, fehlender Kompetenz und hohen Kosten basiert.²⁵¹ Im Hinblick auf eGovernment gilt es zu verhindern, daß der Erfolg dieser Entwicklung aufgrund zu großer Mängel auf der Nachfrageseite gefährdet wäre. Die soziale Schere durch die Zugangsmöglichkeiten ins Internet darf sich daher nicht noch weiter öffnen. Kompetenz-Offlinern, unter denen sich in großem Maße ältere Menschen befinden, müssen geeignete Schulungen zur Verfügung gestellt werden.²⁵² Dort können technische Fähigkeiten erworben, das Selbstvertrauen gestärkt und so Berührungängste zum neuen Medium abgebaut werden. Idealerweise wird dabei soviel Freude und Interesse am Umgang mit dem Internet vermittelt, daß die Kompetenz-Offliner auch über die Schulungen hinaus die Nutzung intensivieren. Den Motivations- bzw. Nutzen-Offlinern muß mit Information bzw. Aufklärung über die Nutzwerte des Internet der Schritt ins Netz "schmackhaft" gemacht werden. Dazu muß es für die jeweilige Bevölkerungsgruppe Inhalte geben, welche die damit verbundenen Mühen lohnend erscheinen lassen.²⁵³ Zielführend ist hierbei, daß erste Erfahrungen mit diesen medialen Inhalten und ihrem Nutzen ohne großen technischen und finanziellen Aufwand gemacht werden können.²⁵⁴ Somit empfiehlt es sich auch für diese "Problemgruppe" der Offliner, spezielle Schnupperkurse anzubieten, die im Idealfall Appetit

²⁴⁸ Vgl. von Lucke (2002), S. 77.

²⁴⁹ Vgl. von Lucke (2002), S. 89.

²⁵⁰ Vgl. von Lucke (2002), S. 83.

²⁵¹ Vgl. Söhlke (2002), S. 33.

²⁵² Vgl. Fluck (2002): Schnelles und sicheres Internet für alle, S. 57.

²⁵³ Vgl. Kubicek (2002), S. 176.

²⁵⁴ Vgl. Kubicek (2002), S. 177.

auf Mehr machen. So kann diese Klientel der Zweifler wohl am besten überzeugt werden - bloße Werbekampagnen für das Internet reichen da nicht aus. Schließlich gilt es noch die Herausforderung zu teurer Zugangskosten - gerade für Bevölkerungsgruppen mit niedrigem Einkommen - zu lösen, damit die Partizipation der Bürger - auch an eGovernment - nicht eine Frage des Geldes wird.²⁵⁵ Das beste Mittel hierfür ist das bereitstellen öffentlicher Internetzugänge, sei es in Bibliotheken, Internetcafés, Jugendzentren oder auch Altentagesstätten.²⁵⁶ Jedoch wirken öffentlich zugängliche Internet-Terminals nur hauptsächlich dann in gewünschtem Maße, wenn dort auch auf Qualifikationsprobleme eingegangen wird. Nicht selten fehlt den sog. Budget-Offlinern die notwendige Medienkompetenz, und sei es nur, weil sie bislang aus finanziellen Gründen keine Zugangsmöglichkeiten zum Internet besaßen. Aus diesem Grund sind gerade betreute Internetzugangs- und Lernorte, auch an bereits oben genannten Stätten, ideal. Darüber hinaus können auch kostengünstige Hardware (u.U. verbunden mit günstigen Finanzierungsmodellen) und kalkulierbare - ggf. pauschale - Gebühren für den Internetzugang ein weiterer Lösungsansatz zur Überwindung finanzieller Schwierigkeiten sein.²⁵⁷

Unter Berücksichtigung dieser Herausforderungen, der Umsetzung angedeuteter Lösungskonzepte und auch durch Programme wie "Schulen ans Netz", die dazu beitragen, bereits bei Kindern und Jugendlichen auf spielerischem Wege die Medienkompetenz zu fördern, kann es gelingen, allmählich die digitale Kluft zu schließen und den Anteil der echten Offliner deutlich zu senken. Auch dies ist eine Voraussetzung dafür, um eGovernment schon im Anfangsstadium auf erfolgreiche Bahnen zu lenken.

4 Gegenwärtiger Entwicklungsstand von G2C auf kommunaler Ebene

4.1 Aktuelle eGovernment-Projekte in Deutschland - ein Überblick

4.1.1 Vorbemerkung

Nach dem eher grundlegenden und dadurch primär theoretisch geprägten Teil wird zum Ende dieser Arbeit der praktische Aspekt der eGovernment-Entwicklung betrachtet. In Deutschland gibt es gegenwärtig etliche (Modell-)Projekte, die sich das Ziel gesetzt haben, neue Erkenntnisse und Fortschritte auf dem Gebiet des "Electronic Government" zu erzielen.

²⁵⁵ Vgl. Söhlke (2002), S. 34.

²⁵⁶ Vgl. Kubicek (2002), S. 177.

²⁵⁷ Vgl. Fluck (2002), S. 57; Söhlke (2002), S. 34.

Dabei sind die unterschiedlichsten Ausprägungsformen zu beobachten - sei es auf Bundes-, Landes oder auf kommunaler Ebene, als rein öffentliches Vorhaben oder im Rahmen von Public Private Partnerships.

Die Bertelsmann Stiftung führte Ende 2002 unter 104 Kommunen eine Befragung durch, die sich vornehmlich um die Vielfältigkeit und die Auswirkungen der eGovernment-Projekte in Deutschland drehte. Befragt wurden 34 Modellkommunen, d.h. geförderte Teilnehmer an einem Bundes- oder Landesprojekt, 16 Kommunen, die als sog. Best-Practice-Beispiele dienen²⁵⁸, ohne Teilnehmer an einem Modellprojekt zu sein, und 54 Kommunen, die weder Modellkommune sind noch als Best-Practice-Beispiel gelten.²⁵⁹ Die Städte und Gemeinden wurden dabei u.a. nach dem Bekanntheitsgrad verschiedener eGovernment-Initiativen befragt.²⁶⁰ Dies geschah zum einen ungestützt, d.h. ohne den Namen der Initiative zu nennen, zum anderen gestützt, d.h. mit Namensnennung. Bei beiden Varianten ist die Initiative "MEDIA@Komm" die bekannteste Initiative (ungestützte Bekanntheit: 26,0 %; gestützte Bekanntheit: 67,3%). An zweiter Stelle folgt das Projekt "BundOnline 2005" (ungestützt: 13,5 %, gestützt: 63,5 %), dahinter rangiert die "Initiative D21", das größte Public-Private-Partnership-Projekt in Deutschland (siehe Abb. 12 in Anh. A3).

Diese drei Initiativen werden im folgenden etwas genauer dargestellt, wobei der Fokus auf dem Projekt "MEDIA@Komm" liegt. Da diese Initiative aufgrund ihrer Erkenntnisse und Entwicklungen für die kommunale Ebene besonders von Bedeutung ist, wird ihr im Anschluß an die Kurzportraits ein längerer Abschnitt gewidmet.

4.1.2 BundOnline 2005

BundOnline 2005 ist *die* eGovernment-Initiative der Bundesregierung.²⁶¹ Sie wurde im Sommer 2000 gestartet und ist beim Bundesinnenministerium angesiedelt.²⁶² Als Hauptziel der Initiative wird das ambitionierte Vorhaben genannt, die über 350 internetfähigen Dienstleistungen der Bundesverwaltung bis zum Jahr 2005 online bereit zu stellen.²⁶³ Diese teilweise sehr unterschiedlichen Angebote können in acht Dienstleistungstypen

²⁵⁸ Anm.: Best-Practice-Kommunen erhalten keinerlei Förderung, zeichnen sich aber dennoch durch eine umfassende Herangehensweise und einen "Kulturwandel" hin zum Thema eGovernment aus. Für die gezielte Auswahl im Rahmen der Bertelsmann-Studie wurden mehrere themenorientierte Rankings als Basis herangezogen. (Vgl. Bertelsmann Stiftung (2002): *Balanced E-Government: Transfer von Innovationen*, S. 4-5.)

²⁵⁹ Vgl. Bertelsmann Stiftung (2002), S. 5.

²⁶⁰ Vgl. im folgenden: Bertelsmann Stiftung (2002), S. 7.

²⁶¹ Anm.: Siehe dazu auch: <http://www.bundonline2005.de>.

²⁶² Vgl. Kleindiek (2002): *BundOnline 2005 - Electronic Government Strategie des Bundes*, S. 119; Bertelsmann (2002), S. 7.

²⁶³ Vgl. Schily (2002): *Vorwort eGovernment-Initiative*, S. 3.

zusammengefaßt werden, die sich an den bereits bekannten Beziehungskomplexitäten Information, Kommunikation, Transaktion orientieren.²⁶⁴ Es zeigt sich, daß fast 3/4 der Dienstleistungen drei der acht Typen zuzurechnen sind: den Informationsdiensten, den Antragsverfahren oder der Abwicklung von Förderungen (siehe Abb. 13 in Anhang A3).²⁶⁵ Die Initiative wird unterstützt durch einen konkreten Umsetzungsplan, der vorgibt, in welchem Jahr welche Dienstleistungen bereitzustellen sind (vgl. Abb. 14 in Anhang A3).²⁶⁶ Zur Planungerstellung wurden zunächst die Dienstleistungen mit Hilfe diverser Kriterien²⁶⁷ nach ihrem Nutzen bewertet.²⁶⁸ Nachdem dadurch erste Aussagen über die vermutliche Relevanz und Bedeutung für die vorrangige Umsetzung aus Nutzersicht möglich waren²⁶⁹, wurden die Dienstleistungen in technischer wie auch rechtlicher Sicht nach ihrer Machbarkeit bewertet und mit einem frühestmöglichen Datum für die jeweilige Realisierung versehen.²⁷⁰ Diese Einschätzung bildet schließlich die Grundlage für obigen Umsetzungsplan.

Der Umsetzungsplan an sich bildet wiederum das "Mengengerüst für die Ableitung des Finanzplans".²⁷¹ Für die Umsetzung der Initiative "BundOnline 2005" ist bis zum Jahr 2005 noch ein nicht unerheblicher Finanzbedarf von 1,23 (+/- 0,15) Mrd. Euro notwendig²⁷², den Bundesinnenminister Otto Schily zurecht als eine "Investition für die Zukunft" bezeichnet.²⁷³

Mit der Website <http://www.bund.de> bietet der Bund ein Dienstleistungsportal an, das den Aufbau und die Entwicklung des eGovernment über die Jahre hinweg "erschließend begleiten" wird und sich dabei selbst in drei Ausbaustufen untergliedert.²⁷⁴ Über diesen einheitlichen Zugang sollen die Dienstleistungen des Bundes, ab 2005 wohlgermerkt alle Serviceangebote, erreichbar sein. In der Theorie betont das BMI schon heute richtig: "Das Portal ist 'das digitale Tor zur Verwaltung', aber eben nur das Tor. Eine moderne Verwaltung hat die Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnik erst dann wirklich genutzt, wenn sie auch ihre hinter diesem Eingang liegende Verwaltungsabläufe

²⁶⁴ Vgl. Kleindiek (2002), S. 122.

²⁶⁵ Vgl. BMI (2001a), S. 20.

²⁶⁶ Vgl. BMI (2001a), S. 40-42.

²⁶⁷ Anm.: Kriterien sind z.B. Nutzersegmentgröße, Vorteile gegenüber dem traditionellen Angebot, Einsparpotential an Ressourcen und Synergiepotential. (Vgl. BMI (2001a), S. 24.)

²⁶⁸ Vgl. BMI (2001a), S. 24.

²⁶⁹ Anm.: Abb. 15 im Anh. A3 zeigt eine knappe Übersicht über ausgewählte Dienstleistungen diverser Ämter und Behörden, die besonders aus Nutzersicht wichtig erscheinen und daher vorrangig zu realisieren sind. Sie sind dabei nach den bekannten Kommunikationsbeziehungen G2C, G2B und G2G unterteilt.

²⁷⁰ Vgl. BMI (2001a), S. 24-25.

²⁷¹ Vgl. BMI (2001a), S. 25.

²⁷² Vgl. BMI (2002b): Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative - Fortgeschriebener Stand, S. 7.

²⁷³ Vgl. Schily (2001), S. 3.

²⁷⁴ Vgl. BMI (2001b): BundOnline 2005: Bundesverwaltung präsentiert Erfolgsmodelle, S. 8-10.

grundlegend verändert."²⁷⁵ Bürger, Wirtschaft und Verwaltung dürfen auf die Umsetzung dieser Worte gespannt sein.

4.1.3 Initiative D21

Die Initiative D21 e.V.²⁷⁶ wurde 1999 von 23 Unternehmen gegründet, inzwischen wirken an dem gemeinnützigen, branchen- und parteiübergreifenden Verein rund 300 Unternehmen und Institutionen mit.²⁷⁷ Diese eGovernment-Initiative ist mittlerweile zum größten Public Private Partnership in Deutschland geworden.²⁷⁸ Die Initiative D21 hat sich das Ziel gesetzt, einen Beitrag zu leisten, daß "Deutschland im internationalen Wettbewerb einen Spitzenplatz in der Nutzung von Informationstechnologie einnimmt"²⁷⁹ Dies und somit die Modernisierung Deutschlands kann aus ihrer Sicht nur mit Hilfe eines gemeinsamen Engagements von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik auf Bundes- und Landesebene gelingen. Ausdruck findet diese Überzeugung schon darin, daß im Beirat der Initiative, der neben dem Vorstand existiert, namhafte Persönlichkeiten aus der Politik und Wirtschaft vertreten sind. Zu ihnen zählen einige Ministerpräsidenten, Vorsitzender des Beirats ist Bundeskanzler Gerhard Schröder, Ehrenvorsitzender des Vereins ist Altbundespräsident Roman Herzog.²⁸⁰ Der Verein verfügt über ca. 650.000 Euro an jährlichen Vereinsmitteln, die ausschließlich über die Beiträge der Mitgliedsunternehmen und aus Spenden finanziert werden.²⁸¹ Diese Mittel werden gemäß Vereinssatzung für die Förderung von Bildung und Forschung, Verbraucherschutz und Gleichstellung verwendet.

Die Initiative D21 ist ein Netzwerk aus Projekten von Unternehmen und Forschungseinrichtungen sowie vieler Initiativen aus Ländern und Kommunen.²⁸² Organisiert ist der Verein in Arbeitsgruppen, die jeweils von einem Wirtschaftsvertreter und einem Vertreter aus der Politik geleitet werden. "Entscheidende Themen bezüglich der Entwicklung der Informationsgesellschaft in Deutschland werden exemplarisch aufgegriffen, daraus Strategien entwickelt, modellhaft Projekte umgesetzt sowie Öffentlichkeitsarbeit geleistet."²⁸³ Inzwischen gibt es fünf Arbeitsgruppen, in denen

²⁷⁵ BMI (2000): *Moderner Staat - Moderne Verwaltung: Zwischenbilanz*, S. 44.

²⁷⁶ Anm.: Siehe dazu auch: <http://www.initiated21.de>.

²⁷⁷ Vgl. Alpmann/Eder (2002): *Die Initiative D21 stellt sich vor*, S. 101.

²⁷⁸ Vgl. Welzel/Friedrichs (2003): *Transfer von Innovationen im E-Government: Wie gut sind die Initiativen von Bund und Ländern?*, S. 110; Initiative D21 (2001): *Vom Aufbruch zum Durchbruch - Informationsgesellschaft in Deutschland*, S. 16.

²⁷⁹ (Vgl.) Alpmann/Eder (2002), S. 101.

²⁸⁰ Vgl. Alpmann/Eder (2002), S. 101.

²⁸¹ Vgl. Alpmann/Eder (2002), S. 102.

²⁸² Vgl. Initiative D21 (2001), S. 16.

²⁸³ Alpmann/Eder (2002), S. 101.

ehrenamtlich Vertreter aus den Unternehmen, aus Ministerien und Verwaltungen aller Gebietskörperschaften mitwirken.²⁸⁴ Die Arbeitsgruppen sind dabei folgendermaßen untergliedert:²⁸⁵

1. "Zukunft Internet-Gesellschaft"

Diese Arbeitsgruppe hat sich die Schaffung digitaler Chancen, das "Internet für Alle" sowie die Herstellung von Rahmenbedingungen, die Deutschland als Informationsgesellschaft einen weltweite Führungsposition einräumen, zum Ziel gesetzt.²⁸⁶ Die Mitglieder des Kreises "Zukunft Internet-Gesellschaft" beschäftigen sich somit mit der Frage, wie in Deutschland ein "Digital Divide" zu verhindern ist.

2. "Vorreiterrolle des Staates"

Hinter dieser Arbeitsgruppe steht die Überzeugung, daß der Staat in seiner Vorbildfunktion als Anwender die moderne Informationspolitik nutzen soll. Dieses Bestreben wird durch diverse Maßnahmen und Projekte unterstützt.

3. "Bildung und Qualifikation"

Die Initiative D21 hat mit Bund und Kommunen diverse Vorhaben gestartet, um optimale Voraussetzungen für die Ausbildung von IT-Führungskräften zu schaffen, die langfristig in Deutschland gebraucht werden. Dazu soll bspw. in den Umbau des Bildungssystems, in die Lehrerfortbildung oder die Ausstattungen von Schulen investiert werden. Zahlreiche Projekte wurden hierfür ins Leben gerufen.

4. "Frauen und IT. Chancen für Frauen"

Diese Arbeitsgruppe möchte Frauen für ein berufliches Engagement im IT-Bereich gewinnen.²⁸⁷ Dies soll nicht nur im Interesse der Wirtschaft, sondern auch zur Stärkung der gesellschaftlichen Rolle der Frauen in Deutschland geschehen. Ziele sind daher u.a. die Steigerung des Frauenanteils in IT-Ausbildungen und -Berufen oder die Förderung von Telearbeit.

5. "Sicherheit und Vertrauen im Internet"

Für die Entwicklung der Informationsgesellschaft sind Datenschutz und Datensicherheit, Verbraucherschutz und Vertrauen grundlegende Voraussetzungen, zu deren Schaffung auch die Initiative D21 beitragen möchte.²⁸⁸ Hierzu werden beispielsweise Hilfestellungen durch partnerschaftliche Sicherheitsstrukturen zwischen Wirtschaft und Politik entwickelt.

²⁸⁴ Vgl. Alpmann/Eder (2002), S. 101.

²⁸⁵ Vgl. im folgenden: Alpmann/Eder (2002), S. 101-102.

²⁸⁶ Anm.: Auch die jährliche Veröffentlichung des o.g. (N)Onliner-Atlas gehört zu den Ergebnissen dieser Arbeitsgruppe.

²⁸⁷ Vgl. Initiative D21 (2001), S. 23.

²⁸⁸ Vgl. Alpmann/Eder (2002), S. 102.

Mit einem knappen Überblick über die Arbeitsgruppen der Initiative läßt sich ein kurzer Eindruck über ihre Aktivitäten gewinnen. Viele Maßnahmen und Projekte versuchen dabei gezielt die Hindernisse abzubauen, die unter Abschnitt 3.4 als Hürden auf dem Weg zu einem erfolgreichen eGovernment genannt wurden. Von einer erfolgreichen Umsetzung der Vorhaben profitiert letztlich die gesamte "Informationsgesellschaft Deutschland".

4.1.4 MEDIA@Komm

Der Städtewettbewerb MEDIA@Komm ist die bekannteste eGovernment-Initiative Deutschlands. Gestartet als eines von acht Projekten²⁸⁹ des Reformbereichs "Leistungsstarke, kostengünstige und transparente Verwaltung", welche die Bundesregierung im Rahmen ihres Programms "Moderner Staat - Moderne Verwaltung" 1998 in Leben rief²⁹⁰, stellt MEDIA@Komm mittlerweile das größte Multimediaprojekt der Bundesregierung dar.²⁹¹ Im Mittelpunkt des Projektes steht die gezielte Förderung der Entwicklung und Anwendung von Multimedia, d.h. vor allem des elektronischen Geschäfts- und Rechtsverkehrs, in Städten und Gemeinden.²⁹² Dazu wurde zunächst 1998 ein Städtewettbewerb ausgelobt, an denen sich 136 Kommunen²⁹³ mit ihren Konzepten beteiligten. Nachdem 1999 ein Jury eine Vorauswahl von 10 Städten getroffen hatte, wurden in einem zweiten Durchgang schließlich drei Preisträger ausgewählt: die Hansestadt Bremen, der Städteverbund Nürnberg sowie die Städte Esslingen und Ostfildern. Diese drei Modellkommunen werden seit dem Frühjahr 2000 von der Bundesregierung gefördert.²⁹⁴ Obwohl ursprünglich nur bis Ende 2002 geplant²⁹⁵, wurde die Initiative zwischenzeitlich um ein Jahr bis Ende 2003 verlängert²⁹⁶. Der Gesamtaufwand für die drei Teilprojekte beläuft sich auf 62 Mio. Euro, wovon 26 Mio. Euro durch Fördermittel abgedeckt sind.

MEDIA@Komm ist somit eine Initiative, die speziell die kommunale Ebene der föderalistischen Struktur Deutschlands anspricht. Dort werden im Rahmen des Projekts neue Entwicklungen realisiert, innovative Anwendungen umgesetzt und neue Wege in der Welt

²⁸⁹ Überraschenderweise wurde der Städtewettbewerb nicht als "Leitprojekt" konzipiert, sondern erhielt lediglich den scheinbar untergeordnete Rang eines "Projekts". (Vgl. BMI (1999): Moderner Staat - Moderne Verwaltung: Das Programm der Bundesregierung, S. 25-27.)

Inzwischen besitzt es allerdings den Rang eines Leitprojekts und ist dem jetzigem BMWA zugeordnet. (Vgl. Grabow/Siegfried (2002): Virtuelle Rathäuser und die MEDIA@Komm-Modellprojekte, S. 153.)

²⁹⁰ Vgl. BMI (1999), S. 7-12, 25-27.

²⁹¹ Vgl. Wetzel/Friedrichs (2003), S. 110.

²⁹² Vgl. im folgenden: Grabow/Siegfried (2002), S. 153.

²⁹³ Anm.: Die am Ende dieser Arbeit noch näher betrachtete Stadtverwaltung Heidelberg hatte übrigens nicht an diesem Wettbewerb teilgenommen.

²⁹⁴ Vgl. Wetzel/Friedrichs (2003), S. 110.

²⁹⁵ Vgl. BMI (1999), S. 26.

²⁹⁶ Anm.: Gemäß Auskunft von Herrn Werner Kohnert, Verantwortlicher beim zuständigen Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt, per eMail vom 12.05.03.

des eGovernment beschränkt. Im optimalen Fall sollen die dort gemachten Erfahrungen und entwickelten Produkte auch anderen Städten und Gemeinden zugute kommen. Aufgrund der sich dadurch aufzeigenden Bedeutung der Initiative MEDIA@Komm werden im folgenden Abschnitt die Preisträgerstädte mit ihren Konzepten und Umsetzungen noch einmal vertiefend betrachtet.

4.2 Der Städtewettbewerb MEDIA@Komm

4.2.1 Die Ausgangslage

Alle drei Projekte der Preisträgerstädte Bremen, des Städteverbands Nürnberg und Esslingen/Ostfildern besitzen das Ziel, Lösungen zu entwickeln, mit deren Hilfe "rechtsverbindliche Dienstleistungen und Transaktionen zwischen öffentlicher Verwaltung, Bürgern und Wirtschaft vollelektronisch und ohne Medienbrüche" abgewickelt werden können.²⁹⁷ Das gemeinsame Ziel wird jedoch über drei unterschiedliche Ansätze verfolgt, die im Verlaufe des Kapitels noch im Detail dargestellt werden. Gemein ist jedoch allen Konzepten innerhalb des MEDIA@Komm-Wettbewerbs, daß der Entwicklung und dem Einsatz der digitalen Signatur eine besondere Bedeutung zukommt. "MEDIA@Komm hat damit auch eine Leitfunktion bei der Anwendung digitaler Signaturen als Voraussetzung der Einführung sicherer und nutzerfreundlicher Online-Dienstleistungen."²⁹⁸

Neben der Umsetzung der Preisträgerprojekte wurde vom damaligen Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)²⁹⁹ unterstützend eine wissenschaftliche Begleitforschung eingerichtet. Unter Federführung des Deutschen Instituts für Urbanistik (Difu) umfaßt sie namhafte Einrichtungen des Rechts, der IT-Sicherheit und der Standardisierung.³⁰⁰ Diese Institute untersuchen u.a. rechtliche, verwaltungswissenschaftliche und -praktische Fragen wie auch technische und sicherheitstechnische Aspekte.³⁰¹ Der Erfahrungstransfer aus den Preisträgerstädten, die Verbreitung der dort und in der Begleitforschung erzielten Ergebnisse und Lösungen sowie die Möglichkeit des Wissensaustauschs erfolgt durch jährlich stattfindende

²⁹⁷ (Vgl.) Difu (2001): MEDIA@Komm-Halbzeitbilanz, S. 2.

²⁹⁸ Difu (2001), S. 3.

²⁹⁹ Anm.: Nach der Bundestagswahl 2002 wurde das BMWi mit dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) zum Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) zusammengelegt.

³⁰⁰ Vgl. Difu (2001), S. 3.

Anm.: Zu den Mitgliedern des Konsortiums gehören neben dem Difu das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN), das Hans-Bredow-Institut für Medienforschung (HBI) in Verbindung mit der Forschungsstelle Recht und Innovation der Universität Hamburg (CERI) sowie die TÜV Informationstechnik GmbH (TÜViT). (Vgl. Begleitforschung MEDIA@Komm (2002): MEDIA@Komm Begleitforschung - Konzeption, Arbeitsschritte und Erkenntnisse, S. 95.)

³⁰¹ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 154.

MEDIA@Komm-Kongresse sowie über die Internetseiten der Initiative unter www.mediakomm.net.³⁰² Diese Plattformen läßt Kommunen, die sich im Wandlungsprozeß zum virtuellen Rathauses befinden, von den Erfahrungen und Umsetzungen der Modellprojekte zu profitieren. Die unterschiedlichen Schwerpunkte und Entwicklungen der drei Preisträger werden nun in einem Überblick betrachtet.

4.2.2 Die MEDIA@Komm-Modellprojekte - Konzepte und aktueller Stand

4.2.2.1 Freie Hansestadt Bremen

Das Bremer MEDIA@Komm-Vorhaben "Rechtsverbindliche Multimedia-Dienste mit digitaler Signatur in der Freien Hansestadt Bremen"³⁰³ umfaßt seit Beginn drei große Kernbereiche, die sich jeweils noch in weitere Teilprojekte aufgliedern:³⁰⁴

- Zugang zu sicheren und rechtsverbindlichen Online-Dienstleistungen
- Entwicklung von OSCI und einer dazugehöriger Plattform
- Anwendungen nach Lebenslagen

Das Hauptanliegen der Rubrik "Zugang" ist die Schaffung von Online-Zugangsmöglichkeiten außerhalb privater Haushalte. Ein Beispiel hierfür sind betreute Nutzerplätze in öffentlichen Einrichtungen. Zur Erhöhung der Akzeptanz und zum Sammeln erster praktischer Erfahrungen soll zudem eine möglichst große Verbreitung von Signaturkarten und dazugehöriger Kartenleser erreicht werden.

Der zweite Kernbereich sieht vor, einen einheitlichen Kommunikationsstandard OSCI (Online Service Computer Interface) zu entwickeln, der auf Bundesebene mit anderen Kommunen abgestimmt werden soll. Auf ihm aufbauend soll eine Plattform errichtet und in Betrieb genommen werden, auf der mittels Formularen die Kommunikation zwischen der Verwaltung und ihren Kunden strukturiert wird. Zudem sollen verschiedene Bezahlverfahren integriert werden.

Schließlich werden in der dritten Rubrik Anwendungen über diese Plattform angeboten, die nach Lebenslagen gebündelt sind. Typische Kategorien sind z.B. der Hausbau, der Kauf eines Autos, Anwendungen für Studierende oder der Kauf von Eintrittskarten.

Diese drei Kernbereiche umfassen die Themen, die sich das Bremer Konzept zur Aufgabe gemacht hat. Doch wie sieht die tatsächliche Umsetzung aus? Mit besonderem Augenmerk

³⁰² Vgl. Begleitforschung MEDIA@Komm (2002), S. 96.

Anm.: Die Webseiten unter <http://www.mediakomm.net> bieten u.a. Informationen über den MEDIA@Komm-Wettbewerb und zum Verlauf der Projektumsetzung in den Preisträgerstädten.

³⁰³ Anm.: Siehe dazu auch: <http://www.bremen.de> und <http://www.bremer-online-service.de>.

³⁰⁴ Vgl. im folgenden: Grabow/Siegfried (2002), S. 161-162.

auf die Ebene G2C werden nun einige Entwicklungen dargestellt.

Wie in anderen Modellstädten setzt man auch in Bremen auf die digitale Signatur, um damit sichere und rechtsverbindliche Transaktionen über das Netz abwickeln zu können.³⁰⁵ Um die Verbreitung voranzutreiben, muß für das Angebot geworben, Informationen bereitgestellt und v.a. praktische Unterstützung angeboten werden. Vielfältige Maßnahmen erleichtern im Bremer Projekt den Zugang zu Karte und Anwendungen. Durch die Eröffnung dezentraler Registrierungsstellen wurde bspw. die Beantragung einer elektronischen Signatur entscheidend vereinfacht.³⁰⁶ Neben den T-Punkten³⁰⁷ der Stadt dienen z.B. die Stadtbibliothek, die Sparkasse Bremen oder die Universität als Tor zur digitalen Signatur. Hier können gegen eine geringe Schutzgebühr sowohl Karte als auch Kartenlesegerät und die benötigte Software erworben werden. Das Kartenlesegerät ermöglicht neben der Signierfunktion auch das Zahlen im Internet per Geldkarte. Bis August 2002 waren an den damals 16 Registrierungspunkten rund 2500 Signaturkarten und Lesegeräte ausgegeben worden.³⁰⁸ Ein Erfolgsfaktor des Projekts ist, daß die Anwendungen im bremer-online-service (bos) mit allen gängigen Signaturkarten und Kartenlesegeräten betrieben werden können, da diese in die dazugehörige eGovernment-Software eingebunden sind. Zusätzlich zur bloßen Ausstattung der Bürger mit den benötigten Hilfsmitteln bietet das Bremer Projekt auch betreute Nutzerplätze an, an denen ein entsprechend ausgestatteter PC kostenlos zugänglich ist. Für Fragen steht darüber hinaus geschultes Personal zur Verfügung.³⁰⁹ Standorte sind hier z.B. Bibliotheken, Jugendzentren, Internetcafés und Stadtteiltreffs.³¹⁰ Ein informatives Webangebot, eine gebührenfreie Bürgerhotline sowie weitere unbetreute öffentliche Nutzerplätze runden das reichhaltige Serviceangebot in diesem Bereich ab. Es läßt sich konstatieren, daß Bremen hier alles erdenkliche unternimmt, um die Verbreitung der benötigten Hard- und Software sowie die Förderung der Medienkompetenz zu gewährleisten und das Aufklaffen eines "Digital Divide" auf diesem Gebiet zu verhindern. Diese Themen kontinuierlich weiterzuverfolgen ist das Ziel des ersten Kernbereichs im Projekt.

Auch im zweiten Kernthema, der Schaffung eines neuen Protokollstandards samt dazugehöriger Plattform, sind bereits bemerkenswerte Erfolge zu vermelden. Sie werden an dieser Stelle jedoch nur kurz dargestellt. Für die Nutzerfreundlichkeit ist es entscheidend,

³⁰⁵ Vgl. Difu (2001), S. 5.

³⁰⁶ Vgl. Schwellach/Klein (2002): Die Daten sollen laufen!... nicht die Bürger, S. 78.

³⁰⁷ Anm.: T-Punkte sind die Beratungs- und Verkaufsstellen der Deutschen Telekom AG, deren Tochter die Firma TeleSec - der Kartenanbieter des Bremer Projekts - ist. (Vgl. Difu (2001), S. 5.)

³⁰⁸ Vgl. Klein/Schwellach (2003): Fit for E-Government, S. 48.

³⁰⁹ Vgl. Schwellach/Klein (2002), S. 78.

³¹⁰ Vgl. Klein/Schwellach (2003), S. 48.

daß Produkte verschiedener Anbieter ohne Kompatibilitätsprobleme einsetzbar sind (Interoperabilität) und die benötigten Funktionalitäten - wie Signieren, Verschlüsseln, Übersenden, Bezahlen oder Ausdrucken - im selben "Geschäftsgang" per Mausclick verfügbar sind.³¹¹ Um dies zu gewährleisten, wurde im Rahmen des Bremer Media@Komm-Projekts ein Programm für den Internet-Protokollstandard OSCI entwickelt. Dieses Programm mit Namen "Governikus", ursprünglich unter dem Namen OSCAR (Online Service Computer Interface Architecture) gestartet³¹², ermöglicht "verschlüsselte und signierte Online-Transaktionen auf Basis der elektronischen Signatur gemäß Signaturgesetz"³¹³. Seine Interoperabilität wurde bereits oben erwähnt. OSCI, die Grundlage von Governikus, wurde speziell im Bremer Modellprojekt als Kommunikationsstandard für die öffentliche Verwaltung konzipiert, um die sichere Übertragung elektronisch signierter Nachrichten über das Internet zu gewährleisten. Ist mittlerweile ist OSCI so erfolgreich, daß es nicht mehr auf das Bremer Projekt beschränkt, sondern auch bei anderen Projekten empfohlener Standard ist.³¹⁴

Wichtiger als die technische Umsetzung sind für die vorliegende Arbeit jedoch die konkreten Anwendungen, die sich dadurch, vor allem im Bereich G2C, verwirklichen lassen. Die konkrete Umsetzung der Anwendungen fällt in den Arbeitsbereich der dritten Kerngruppe. Der erste vollständig abgewickelte virtuelle Behördengang des MEDIA@Komm-Projekts Bremen erfolgte im September 2000: Neben der Bestellung einer Heiratsurkunde wurde auch gleich die Gebühr per Geldkarte über eine sichere Internetverbindung bezahlt.³¹⁵ Seit dieser Zeit stehen den Bremer Bürgern Online-Dienstleistungen der Verwaltung, aber auch von privaten Anbietern zur Verfügung. Beispielsweise gehören hierzu in der Lebenslage "Umzug und Wohnen" die Abmeldung von Strom, Gas und Wasser bei den Stadtwerken, die Kontoummeldung bei der Sparkasse oder auch ein Nachsendeauftrag bei der Deutschen Post AG.

Neben der erwähnten Heiratsurkunde können ebenfalls Geburts- und Sterbeurkunden, Abschriften aus dem Familienbuch sowie Auskünfte über die Geburtszeit online beim Bremer Standesamt angefordert und elektronisch bezahlt werden.³¹⁶ Nach Einschätzung der Verantwortlichen stellt die Anwendung zur rechtsverbindlichen An- und Abmeldung beim Einwohnermeldeamt nach einem Umzug innerhalb Bremens "ein Meilenstein" für das

³¹¹ Vgl. Difu (2001), S. 6.

³¹² Vgl. Klein/Schwellach (2003), S. 47.

³¹³ Schwellach/Klein (2002), S. 79.

³¹⁴ Vgl. Klein/Schwellach (2003), S. 49.

³¹⁵ Vgl. Difu (2001), S. 7.

³¹⁶ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 162.

Bremer Modellprojekt dar, aber auch für eGovernment in Deutschland generell.³¹⁷ Ein Erfolg zeigt sich allein darin, daß in 95% aller Fälle die Bearbeitung von Internet-Ummeldungen automatisch erfolgt, d.h. ohne Zwischenschaltung eines Sachbearbeiters - eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis.

Ein anderes Beispiel für die Bremer Online-Dienstleistungen ist die Zulassung getypter Fahrzeuge, die Umschreibung von Fahrzeugen sowie ihre Stilllegung.³¹⁸ Bei diesen Geschäftsvorfällen können ebenfalls Informationen digital abgerufen, signiert, elektronisch sicher übermittelt und ggf. bei Gebührenpflicht bezahlt werden.

Eine äußerst beliebte Serviceleistung stellt in Bremen die Möglichkeit der Online-Immatrikulation dar - sogar ohne Signaturkarte.³¹⁹ Zunächst beantworten die künftigen Erstsemester mittels eines Online-Formulars einige Eingangsfragen, die sie letztlich zu ihrer speziellen Online-Immatrikulation führen. Abschließend wird das entsprechende Formular ausgedruckt, unterschrieben und zusammen mit den notwendigen Dokumenten an die Hochschule gesandt. Die Zeitersparnis für die Studierenden ist enorm, außerdem ist ein Erscheinen vor Ort (zunächst) nicht notwendig. Danach kann der mit Signaturkarte ausgestattete Studierende online u.a. Urlaubssemester beantragen, sich für Klausuren anmelden oder sich letztlich auch exmatrikulieren.

Dies sind nur einige wenige Dienstleistungen, die im Rahmen des Bremer Modellprojekts mit Hilfe der digitalen Signatur für die Bürger angeboten werden. Im Mai 2002 wurden 35 Anwendungen mit Signatur angeboten, bis Projektende 2003 sollen über 180 signaturunterstützte Serviceleistungen online sein.³²⁰ Abschließend noch im Überblick einige weitere Dienstleistungen der Freien Hansestadt Bremen, die bereits online, meist mit Hilfe der digitalen Signatur, im Einsatz sind und teilweise auch der G2C-Ebene zugeordnet werden:

- OptiMahn: Verfahren für den Antrag auf Erlaß eines gerichtlichen Mahnbescheids, auch für in Rechtsfragen Unerfahrene³²¹
- die steuerliche Anmeldung eines Unternehmens³²²
- Melderegisterauskunft für Großkunden³²³
- Ticketreservierungen und -kauf³²⁴

³¹⁷ Vgl. Schwellach/Klein (2002), S. 80.

³¹⁸ Vgl. Schwellach/Klein (2002), S. 82.

³¹⁹ Vgl. Schwellach/Klein (2002), S. 83.

³²⁰ Vgl. Drüke (2003): E-Government in Deutschland - Profile des virtuellen Rathauses, S. 64.

³²¹ Vgl. Klein / Schwellach (2003), S. 51-52.

³²² Vgl. Klein / Schwellach (2003), S. 52-53.

³²³ Vgl. Klein / Schwellach (2003), S. 54.

³²⁴ Vgl. Schwellach / Klein (2002), S. 83-84.

- Bauanträge via Internet³²⁵
- Online-Einsicht ins Handelsregister³²⁶

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß es bemerkenswerte Entwicklungen und Ergebnisse sind, die das MEDIA@Komm-Projekt "bremer-online-service" in Bremen u.a. hinsichtlich der Online-Anwendungen mit digitaler Signatur und auch OSCI vorweisen kann. So überrascht es kaum, daß das Projekt bereits international ausgezeichnet wurde.³²⁷ Aufgrund seiner Vorbildfunktion für andere Städte und der möglichen Übertragbarkeit bestimmter bos-Konzepte und -Anwendung auf andere Kommunen wurde dieses MEDIA@Komm-Projekt recht ausführlich dargestellt. Die Projekte der beiden anderen Preisträger werden im Vergleich dazu nachfolgend knapper betrachtet.

4.2.2.2 Der Städteverbund Nürnberg

Unter der Leitung der Curiavant Internet GmbH³²⁸ wird das MEDIA@Komm-Projekt des Städteverbunds Nürnberg umgesetzt. Curiavant ist die Projektträgergesellschaft, welche die fünf am Projekt beteiligten Städte Nürnberg, Fürth, Erlangen, Schwabach und Bayreuth als kommunale GmbH gründeten.³²⁹ Wie bereits beim Bremer Konzept, besteht das Hauptziel des Projekts der Region Nürnberg darin, rechtsverbindliche Multimedia-Dienstleistungen im Städteverbund anzubieten.³³⁰ Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Verwendung einer multifunktionalen Chipkarte sowie die Einbeziehung der Privatwirtschaft mittels Public Private Partnerships.³³¹ Der Projektverbund besteht aus fünf Städten unterschiedlicher Größe in einer Region, wobei die jeweiligen Einwohnerzahlen sich zwischen ca. 500.000 (Nürnberg) und 40.000 (Schwabach) bewegen. Eine zusätzliche Herausforderung besteht somit darin, Online-Dienstleistungen und -Produkte zu entwickeln, die auf alle Städte gleichermaßen anwendbar sind.³³² Auch das Nürnberger Projekt baut auf drei Säulen auf, jedoch mit anderen Schwerpunkten als in Bremen. Diese sind:³³³

³²⁵ Vgl. Schwellach / Klein (2002), S. 84-86.

³²⁶ Vgl. Schwellach / Klein (2002), S. 80-81.

³²⁷ Anm.: Im September 2002 gewann der bremer-online-service den TeleTrust-Innovationspreis "Anwendungen elektronischer Signaturen in Europa", im November 2002 wurde dem Bremer Modellprojekt das von der EU verliehene Label "E-Government Best Practice" verliehen. (Vgl. Klein/Schwellach (2003), S. 47.)

³²⁸ Anm.: Siehe dazu auch: <http://www.curiavant.de>.

³²⁹ Vgl. Ehrhardt (2001): "Wir setzen alles auf eine Karte" - Das MEDIA@Komm-Projekt im Städteverbund Nürnberg, S. 67; Ehrhardt (2002): Partnerschaft durch Kooperation im Städteverbund, S. 87.

³³⁰ Vgl. Difu (2001), S. 10.

³³¹ Vgl. Ehrhardt (2001), S. 67.

³³² Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 163.

³³³ Vgl. im folgenden: Difu (2001), S. 11.

- **Querschnittsprojekte:** Hier finden sich u.a. Einzelprojekte wie Plattform, Sicherheitskonzept, Digitale Signatur, Bezahlungsfunktion, Dokumentenmanagement oder Benutzeroberfläche. Die Querschnittsprojekte stellen die entscheidenden Dienste für allen kommunalen und PPP-Projekte zur Verfügung.
- **Kommunale Projekte:** Sie umfassen z.B. Anwohnerparkausweis, elektronische Bauakte, Geoinformationen, An-, Um- und Abmeldungen von Bürgern, Kfz-Wunschkennzeichen, Online-Bibliotheken oder Ausschreibung und Vergabe öffentlicher Aufträge.
- **Public-Private-Partnership-Projekte:** Hierzu gehören z.B. Anwendungen für den Regionalen Virtuellen Marktplatz, Existenzgründerbetreuung, Online-Rechtspflege, Ticketing im ÖPNV oder Aufbau einer lokalen Karten-Betreiber-Gesellschaft für die multifunktionale Chipkarte.

Erfolge des Nürnberger Projekts sind beispielsweise die Entwicklung einer Plattform, die der sicheren Kommunikation dient und dabei den Bürgern verschiedene kommunale und private Serviceleistungen anbietet.³³⁴ Eines der Charakteristika des Projekts ist die bereits erwähnte multifunktionale Chipkarte als "Flip-Chip-Karte".³³⁵ Ihre Besonderheit ist, daß auf der einen Seite die digitale Signatur gespeichert ist, sich auf der Rückseite allerdings noch ein zweiter Chip, ein kontounabhängiger Geldkartenchip der Sparkasse, befindet.³³⁶ Dies bedeutet, es existiert nur eine Karte, mit der gleichzeitig rechtsverbindlich signiert und auch bezahlt werden kann.

Im Oktober 2000 konnten die Bürger Nürnbergs erstmals eine kommunale Anwendung online ausführen: Mit Hilfe der multifunktionalen Chipkarte und eines dazugehörigen Kartenlesegeräts war zum ersten Mal die Beantragung und Bezahlung des Anwohnerparkausweises via PC möglich.³³⁷ Im September 2002 waren 25 Online-Anwendungen³³⁸ in der Region Nürnberg im Einsatz, wovon eine Hälfte der Anwendungen auf die Nutzergruppe Bürger, die andere Hälfte auf die Nutzergruppe Wirtschaft zielt.³³⁹ Zu erwähnen sei letztlich noch, daß bis Mai 2002 rund 1000 Flip-Chip-Karten ausgegeben wurden, demnach weniger als die Hälfte an Signaturkarten, die in Bremen ausgehändigt wurden.³⁴⁰

³³⁴ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 163.

³³⁵ Vgl. Ehrhardt (2001), S. 76.

³³⁶ Vgl. Ehrhardt (2002), S. 89.

³³⁷ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 164.

³³⁸ Anm.: Eine Reihe dieser Online-Dienstleistungen dürften allerdings ohne Signatur-Komponente ausgestattet sein. (Vgl. Drüke (2003), S. 64.)

³³⁹ Vgl. Schröder (2003): Die MEDIA@Komm-Region Nürnberg: die E-Government-Kompetenzregion, S. 32.

³⁴⁰ Vgl. Drüke (2003), S. 64.

4.2.2.3 Die Städte Esslingen und Ostfildern

Das MEDIA@Komm-Projekt der Städte Esslingen und Ostfildern, welches unter dem Gesamtkonzept "MediaKomm Esslingen" agiert³⁴¹, ist durch zwei Besonderheiten gekennzeichnet: das Leitbild und die Ausgangsbedingungen.³⁴² Im Mittelpunkt steht die Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung. Absicht dieses Leitbild ist es, die Bürger aktiv am Gemeinwesen teilnehmen zu lassen und sie zu einer Beteiligung am kommunalen Geschehen zu bewegen.³⁴³ Herausgehobenes Ziel von MediaKomm Esslingen ist es zudem, in der Bevölkerung die notwendige Akzeptanz dafür zu schaffen, daß Signaturkarten zum Abschluß rechtverbindlicher Geschäfte oder zur Online-Abwicklung kommunaler Behördendienste über das Internet genutzt werden.

Davon abgesehen ist Esslingen mit 80.000 Einwohner die kleinste der MEDIA@Komm-Städte und besitzt daher den Anspruch, zusammen mit Ostfildern speziell Lösungen für Städte vergleichbarer Größe zu entwickeln.³⁴⁴ Anders als in Bremen oder Nürnberg wird hier die benötigte EDV-Struktur für das virtuelle Rathaus teilweise erst aufgebaut, vergleichbares gilt für das Stadtinformationssystem www.esslingen.de.³⁴⁵ Die Initiative MEDIA@Komm wird daher in Esslingen auch dazu verwendet, zunächst eine entsprechende Infrastruktur zu schaffen bzw. erste Informationsangebote aufzubauen.³⁴⁶

MediaKomm Esslingen hatte nach eigenen Angaben von Beginn an das Ziel, "eine möglichst große Zahl von Anwendungen zu schaffen und eine möglichst große Zahl von Akteuren einzubeziehen"³⁴⁷. Hierzu wurden sechs Teilprojekte initiiert:³⁴⁸

- **Kommunale Dienste:** Sie umfassen den Bürgerinformationsdienst, den Ratsinformationsdienst und den Standortinformationsdienst sowie den Bereich der Web- und Beteiligungsforen.
- **Electronic Commerce:** Dies beinhaltet u.a. ein kommunales Wirtschaftsinformationssystem, einen Kleinanzeigenmarkt, virtuelle Unternehmen und Mobile Computing.

³⁴¹ Vgl. Kraft (2001): MediaKomm - Ein Projekt der Städte Esslingen am Neckar und Ostfildern, S. 79; Noltemeier/Baum (2001): Das Teilprojekt "Kommunale Dienste" - Die Stadt Esslingen auf dem Weg zum virtuellen Rathaus, S. 85.

Anm.: Siehe dazu auch: <http://www.mediakomm.esslingen.de>.

³⁴² Vgl. Difu (2001), S. 15.

³⁴³ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 166.

³⁴⁴ Vgl. Difu (2001), S. 16; Kraft (2001), S. 80.

³⁴⁵ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 166.

³⁴⁶ Vgl. Difu (2001), S. 16.

³⁴⁷ (Vgl.) Kraft (2003): Die Bürgerkommune im Netz mit ihren regionalen Wertschöpfungsketten, S. 37.

³⁴⁸ Vgl. im folgenden: Kraft (2002): Status, Ergebnisse und Ziele, S. 71-72; Kraft (2003), S. 37-38.

- **Bildung:** Hier sind beispielsweise das Bildungsforum, die Bildungsdatenbank, das Schul- und Bildungsnetz oder das Jugendnetz zu nennen.
- **Kultur:** Dieser Teilbereich betreut die Vereinsdatenbank, die Kulturdatenbank, das Ticketing, den Veranstaltungskalender und Onlinekongresse.
- **Soziales:** Bestandteile sind hier u.a. ein Verzeichnis der sozialen Dienste, eine Sozialdatenbank, die Beschäftigung mit der Problematik "Digital Divide" und die Ausstattung mit Bürger-PCs.
- **Querschnitt:** Dieser Teilbereich beschäftigt sich mit den Aspekten Basistechnologie, Sicherheitskonzepte, Übertragbarkeit, Digitale Signatur und Allsign.

Wie schon das Leitbild "Kommunikation zwischen Bürger und Verwaltung" sowie einzelne Rubriken der Teilbereiche vermuten lassen, steht im Zentrum des Projekts MediaKomm Esslingen primär der Bereich "eDemocracy" als der einer elektronischen Verwaltung. Da eDemocracy wie anfangs erwähnt in vorliegender Arbeit nicht betrachtet werden soll, wird an dieser Stelle nicht detailliert auf die einzelnen Umsetzungserfolge des Projektes Esslingen eingegangen.

Ein paar interessante Fakten des Esslinger Projekts sollen abschließend dennoch kurz erwähnt werden:

- Im Rahmen von MediaKomm erfolgte im Juli 2001 die weltweit erste rechtsverbindliche Online-Wahl eines öffentlichen Gremiums - des Jugendgemeinderats Esslingen. Die Wahl war dabei (auch) über das Internet mit Hilfe der digitalen Signatur möglich und genügte allen juristischen Anforderungen. Allerdings mußte hierzu u.a. die Gemeindeordnung angepaßt werden.³⁴⁹
- MediaKomm setzt bei der digitalen Signatur künftig auf das Produkt "Allsign", dem sie selbst Revolutionspotential bescheinigen. Es handelt sich dabei nach eigenen Angaben um "ein neuartiges intelligentes Formularmanagementsystem, mit dem Dokumente und Formulare mit der elektronischen Signatur unterzeichnet und die Nutzdaten in Fachapplikationen weitergereicht werden können"³⁵⁰.
- Im September 2002 konnten mit Hilfe von "Allsign" 20 Verwaltungsdienste mit Signatur online abgewickelt werden. Andreas Kraft, Mitglied des Projekts MediaKomm Esslingen, wies jedoch darauf hin, daß 5000³⁵¹ weitere Signaturanwendungen bereits

³⁴⁹ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 168.

³⁵⁰ (Vgl.) Kraft (2003), S. 38.

³⁵¹ Anm.: Kraft nennt tatsächlich diese verblüffend hohe Zahl.

vorprogrammiert seien und bei Bedarf schnell und kostengünstig realisiert werden können.³⁵²

Man darf also auf die weitere Entwicklung mehr als gespannt sein.

4.2.3 Probleme bei den Konzeptrealisationen in den Modellstädten

Die Förderung der MEDIA@Komm-Projekte durch den Bund hat, allgemein gehalten, zwei Ziele: Die Entwicklung von Pilotlösungen, die auf andere Kommunen übertragbar sind, sowie die Präsentation der Möglichkeiten, "wie das kommunale Leben in das multimediale Netz verlagert werden kann"³⁵³. Mit viel Euphorie und Enthusiasmus in die Umsetzung ihrer Preisträgerkonzepte gestartet, stellte sich jedoch schnell heraus, daß die Komplexität der Fragen, die vielschichtigen Abhängigkeiten von technischen und ökonomischen Aspekten sowie die Bedeutung rechtlicher regulativer Rahmenseetzungen oft erst in der Umsetzung deutlich wurden. Sie waren so von allen Beteiligten, z.B. dem Wirtschaftsministerium, den Preisträgern sowie selbst von ausgewiesenen Fachleuten unterschätzt worden.³⁵⁴ Wie bei obiger Beschreibung der Modellumsetzung bereits deutlich wurde, gibt es einige konkrete Bereiche, die sich auf dem Weg zum virtuellen Rathaus als besonders hinderlich erweisen. Die dort unerwartet deutlich aufgetretenen Probleme waren auch ausschlaggebend dafür, daß das Projekt MEDIA@Komm um ein Jahr verlängert wurde.³⁵⁵ Von ihrer erfolgreichen Bearbeitung und Lösung wird es abhängen, wie schnell und umfassend der Weg zu einem möglichst flächendeckenden und fortschrittlichen eGovernment in Deutschland zurückgelegt werden kann.

Problemfelder bzw. Aspekte mit einem erheblichen Diskussionsbedarf sind dabei u.a.:

- Elektronische Signaturen in den Kommunalverwaltungen
- Diffusion von Chipkarten mit elektronischer Signatur
- Anwendernutzen der neuen Technologien
- Standardisierung, Interoperabilität und Kompatibilität von Produkten und Prozessen

Zusammenfassend läßt sich dazu sagen: Der Erfolg eines weitreichenden Electronic Government, hin zum Idealzustand, ist eng an die Entwicklung eines überzeugenden Konzepts für die digitale Signatur samt der Möglichkeit des elektronischen Bezahls geknüpft. Transaktionen im Internet zwischen Kommune und Bürger, die medienbruchfrei und rechtverbindlich abgewickelt werden sollen, sind ohne diese Komponenten nicht

³⁵² Vgl. Kraft (2003), S. 38.

³⁵³ (Vgl.) Grabow (2002): Bürgerorientierung, Zugang und Akzeptanz, S. 105.

³⁵⁴ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 168.

³⁵⁵ Anm.: Gemäß Auskunft von Herrn Kohnert per eMail vom 12.05.03.

möglich. Vermehrt wird auch die Frage relevant werden, *welche* Dienstleistungen die Verwaltung auf elektronischen Wege anbietet und wie diese intern abgewickelt werden können.³⁵⁶ Auch die Entscheidung, welche Online-Dienste mit digitaler Signatur angeboten werden müssen, welche aber auch ohne diese abgewickelt werden können. Dabei ist ebenso das Schriftformerfordernis vieler Verwaltungsgesetze von Bedeutung - ein Gebiet, in dem noch Rechtsunsicherheit herrscht.³⁵⁷

Um Chipkarten mit elektronischer Signatur zu ihrem Durchbruch zu verhelfen, ist ihre breite Diffusion grundlegende Voraussetzung. Im Rahmen der MEDIA@Komm-Projekte gelang dies zunächst nur schleppend.³⁵⁸ In den Modellregionen wurden die Chipkarten umsonst oder stark subventioniert angeboten.³⁵⁹ Diese Notwendigkeit ist aus Sicht der Bürger auch verständlich: Solange noch keine Massen Anwendungen möglich sind und damit der Nutzen der Bürger eher gering ist, besteht für sie auch nicht der Bedarf, sich eine eigene Chipkarte anzuschaffen - erst recht nicht zu einem hohen Preis, wie es anfänglich der Fall sein müßte.

"Eines der größten Hemmnisse auf dem Weg zum eGovernment ist das Fehlen von Standards und Kompatibilitäten"³⁶⁰, betonen die Autoren aus der Begleitforschung. So wird es wichtig sein, sich nach der weitestgehenden Beendigung der Pionierarbeiten auf unterschiedlichen Gebieten jeweils auf einen übergeordneten - und im Idealfall dann verbindlichen - Standard zu einigen. Zum einen wünschen viele Anwender für ihre Multimedia-Anwendungen sichere Rahmenbedingungen³⁶¹, zum anderen ist eine Standardisierung und die Interoperabilität der Systeme gerade für landesweit agierende Unternehmen von besonderer Bedeutung, ggf. gar ein Standortfaktor.³⁶² Eine Festlegung auf das jeweilige Best-Practice der unterschiedlichen Entwicklungsgebiete wird m.E. auch im Rahmen von MEDIA@Komm spätestens nach Beendigung der Projekte notwendig sein.

4.2.4 Kurzes Fazit

Trotz der Schwierigkeiten, die den Preisträgerstädten im Rahmen des Städtewettbewerbs MEDIA@Komm bei ihren Projektumsetzungen begegnen, haben sie bislang beispielhafte Pionierarbeit geleistet, "zum Nutzen vieler anderer Kommunen, die aus den Erfahrungen, aber auch Irrwegen, lernen können".³⁶³ Dennoch wird es noch etwas dauern, bis das erste

³⁵⁶ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 172.

³⁵⁷ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 173.

³⁵⁸ Vgl. Drüke (2003), S. 64.

³⁵⁹ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 174.

³⁶⁰ Begleitforschung MEDIA@Komm (2002), S. 101.

³⁶¹ Vgl. Begleitforschung MEDIA@Komm (2002), S. 101.

³⁶² Vgl. Staudt (2003), S. 25.

³⁶³ (Vgl.) Difu (2001), S. 20.

Richtfest beim Bau eines virtuellen Rathauses, das diesen Namen auch verdient, gefeiert werden kann. Das Modellprojekt Bremen befindet sich allerdings auf dem besten Weg dahin.³⁶⁴

Nicht jede Kommune kann wie z.B. Bremen im Rahmen eines Projekts oder einer Initiative staatlich oder privatwirtschaftlich gefördert werden. Bei vielen Städten und Gemeinden stellen die unzulänglichen finanziellen Ressourcen ein erhebliches Problem dar. Es sollte somit darauf geachtet werden, daß sich die bestehende Schere zwischen Vorreitern der IT-Modernisierung und den Nachzüglern nicht weiter öffnet.³⁶⁵ Um dies zu erreichen, sind allerdings noch stärkere Interessenbündelungen und Koordinierungen der Aktivitäten notwendig: zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor, zwischen den Kommunen untereinander, zwischen den politischen Ebenen wie auch zwischen den jeweiligen Fachdisziplinen.³⁶⁶ Der Wettbewerb um gute Lösungen benötigt "noch größere Anstrengungen und vor allem die Bereitschaft, sich über den eigenen Interessenhorizont hinweg in gemeinsame Projekte und Prozesse einzubringen", fordert das Difu.³⁶⁷

Wie Lösungsansätze einer Kommune aussehen können, die ohne die Unterstützung durch Fördergelder auskommen muß, zeigt zum Abschluß vorliegender Arbeit das Praxisbeispiel der Stadt Heidelberg.

5 eGovernment vor Ort: Erste Umsetzungen bei der Stadt Heidelberg

5.1 Heidelberg und seine Stadtverwaltung

5.1.1 Heidelberg - ein Kurzportrait

Heidelberg, für viele der Inbegriff idyllischer Schönheit und Romantik, liegt am Unterlauf des Neckars und ist neben Mannheim und Ludwigshafen eines der Oberzentren im Ballungsgebiet Rhein-Neckar.³⁶⁸ Heidelberg selbst besitzt eine Wohnbevölkerung von ca. 130.000 Einwohnern³⁶⁹. Es rangiert somit, gemessen an der Einwohnerzahl, im unteren Mittelfeld deutscher Großstädte. Interessanter ist, auch mit Bezug auf eGovernment, die Struktur der Wohnbevölkerung: Heidelberg ist schichtspezifisch die Großstadt mit dem

³⁶⁴ Vgl. Staudt (2003), S. 26.

³⁶⁵ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 177.

³⁶⁶ Vgl. Grabow/Siegfried (2002), S. 178.

³⁶⁷ (Vgl.) Difu (2001), S. 21.

³⁶⁸ Anm.: Im folgenden Abschnitt liegt, wenn nicht anders gekennzeichnet, als Quelle die Website <http://www.heidelberg.de/stadtinf/datufakt.htm> der Stadt Heidelberg zugrunde. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁶⁹ Anm.: Stand 2001. Vgl. Stadt Heidelberg (2002): Heidelberg auf einen Blick, S. 1.

höchsten Akademikeranteil in der Bundesrepublik, jeder zweite Erwerbstätige hat einen gehobenen oder höheren Beruf, über 40 % besitzen Fach- oder Hochschulreife. Zusammen mit Freiburg weist Heidelberg den höchsten Dienstleistungsanteil in Baden-Württemberg auf, was auch stark durch die Präsenz der Hochschulen³⁷⁰, zahlreicher Forschungseinrichtungen und das ausgeprägte Verlagswesen bedingt ist. So überrascht es kaum, daß Heidelberg in den vergangenen 10 Jahren unter Baden-Württembergs Großstädten bei den sog. Informationsberufen das höchste Wachstum aufwies.

Doch auch die Altersstruktur der Heidelberger Bürger unterscheidet sich recht deutlich vom Bundesdurchschnitt: Über 60 % der Bevölkerung ist max. 44 Jahre alt, nur ca. 16 % der Einwohner sind 65 Jahre oder älter.³⁷¹ Zusammenfassend läßt sich somit behaupten, daß Heidelberg eine junge, innovative und akademische Stadt repräsentiert. Sie beherbergt also in besonders deutlichem Ausmaß gerade die Klientel, welche überdurchschnittlich aufgeschlossen und interessiert an Entwicklungen und Angeboten ist, wie sie mit eGovernment verbunden sind.³⁷² Es besteht somit eine gewisse Herausforderung für, aber auch eine Erwartungshaltung an die örtliche Verwaltung, sprich die Stadt Heidelberg, mit ihrem Angebot den Interessen und Wünschen ihrer Bürger gerecht zu werden.

5.1.2 Die Stadtverwaltung

Die Stadt Heidelberg ist Arbeitgeberin für ca. 2200 Personen³⁷³, von denen ungefähr 1700 als Beamte oder Angestellte direkt als Mitarbeiter in der Verwaltung beschäftigt sind³⁷⁴. An der Spitze der Verwaltung steht Oberbürgermeisterin Beate Weber, die 1990 erstmals gewählt und 1998 in ihrem Amt bestätigt wurde.³⁷⁵ Zusammen mit ihren beigeordneten Bürgermeistern führt sie die Stadtverwaltung mittels vier Geschäftsbereichen, den sog. Dezernaten. Der Oberbürgermeisterin und den drei Bürgermeistern ist jeweils eines der Dezernate "Allgemeine Verwaltung", "Bauen und Sport", "Soziales, Schule und Kultur" sowie "Umwelt und Energie" mit ihren insgesamt 39 Ämtern bzw. Referaten unterstellt. Das Organigramm der Stadt Heidelberg als Tab. 5 in Anhang A4 gibt darüber Auskunft.

³⁷⁰ Heidelberg besitzt neben der Rubrecht-Karls-Universität, der ältesten Universität Deutschlands, noch drei weitere Hochschulen und eine Fachhochschule. Vgl. Stadt Heidelberg (2002a), S. 4.

³⁷¹ Stand 2001. Vgl. Stadt Heidelberg (2002), S. 1.

³⁷² Siehe Kapitel 3.2.4.

³⁷³ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/stellen.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁷⁴ Anm.: Gemäß Auskunft von Herrn Norbert Schweigert, Gesamtpersonalrat der Stadt Heidelberg, am 19.05.03.

³⁷⁵ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/rathfr.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

Als Leitgedanke der Stadtverwaltung wird klar und deutlich die Bürgerorientierung postuliert. Dies ist schon nach wenigen Minuten und Klicks auf der stadteigenen Homepage erkennbar. So wirbt die Stadt z.B. damit, ihre Aktivitäten "konsequent nach den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger" auszurichten³⁷⁶ oder stellt unter ihrer Rubrik "Stellenmarkt" unmißverständlich klar: "Egal, in welchem Bereich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingesetzt sind, wichtig ist eine kompetente Aufgabenerfüllung, bei der Bürgerfreundlichkeit und konsequente Kundenorientierung den höchsten Stellenwert haben."³⁷⁷ Markante Worte, denen - um es bereits vorwegzunehmen - aber auch Taten folgen.

Obwohl die gesamte Verwaltung sich an dieser Kundenorientierung ausrichtet, ist vor allem das Personal- und Organisationsamt damit beauftragt, die Voraussetzung für die bestmögliche Umsetzung dieses Leitgedankens zu schaffen. Zu den Aufgabenbereichen dieses Amtes gehört u.a. die "Federführung beim Reformprozeß unserer Verwaltung und bei Maßnahmen der Bürger- und Kundenorientierung"³⁷⁸. Daß dieser Reformprozeß hinsichtlich fortschrittlichem eGovernment auch Früchte trägt, wird in den folgenden beiden Abschnitten gezeigt: zunächst durch die konkrete Darstellung bereits umgesetzter und noch geplanten Maßnahmen der Stadt Heidelberg in diesem Bereich und abschließend durch die Studie "E-Town 2002", welche ebenfalls die Aktivitäten der Stadtverwaltung würdigt.

5.2 eBürgerdienste - das eGovernment der Stadt Heidelberg

5.2.1 Bürgerorientierung als oberste Prämisse

Als "elektronische Bürgerdienste" (eBürgerdienste) bezeichnet die Stadt Heidelberg ihr Angebot, das sie i.d.R. über das Internet in den Bereichen Information, Kommunikation, aber vermehrt auch bei der elektronischen Abwicklung ganzer Verwaltungsvorgänge offeriert.³⁷⁹ Bereits diese Begriffswahl unterstreicht deutlich die oben herausgestellte Philosophie der Kundenorientierung: nicht ein "Regieren" des Bürgers ist das Ziel, sondern ein "Dienen" der Verwaltung als Dienstleister für ihre Bürger - hier auf elektronischem

³⁷⁶ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/buerger/buerfr.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁷⁷ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/stellen.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁷⁸ Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/persorga.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁷⁹ Vgl. Huber (2002): Internes Amtsschreiben zum Thema "Elektronische Bürgerdienste", S. 1.

Wege.³⁸⁰ Die grundlegende Neuausrichtung der Verwaltung hin zu den Bedürfnissen der Bürger fand in Heidelberg mit der Wahl der Oberbürgermeisterin Weber im Jahre 1990 seinen definitiven Beginn. Eine der ersten erkennbaren Maßnahmen war die Einrichtung von Bürgerämtern im Jahr 1992, erste Schritte auf dem Weg zu eGovernment, wenn zunächst auch noch ohne "e", d.h. ohne elektronische Komponente. Ziel war und ist es, das Lebenslagenkonzept zunächst "offline" umzusetzen: die Bürger konnten erstmals die zahlreichen Verwaltungsaufgaben, die mit einer bestimmten Lebenssituation zusammenhängen, gebündelt vor Ort erledigen, ohne zahlreiche verschiedene Ämter aufsuchen zu müssen. Die städtische Verwaltung kam damals erstmals, sogar in räumlicher Hinsicht, auf seine Einwohner zu, indem sie zentrale Anlaufstellen in den Mittelpunkten zahlreicher Stadtteile errichtete. Inzwischen besitzt Heidelberg für seine 14 Stadtteile insgesamt beachtliche elf Bürgerämter, was ihren Kunden lange Wege erspart.³⁸¹ Obwohl die Heidelberger Bürgerämter nicht die ersten in Deutschland waren, besitzen sie mittlerweile auch aufgrund ihrer vorteilhaften Allokation innerhalb des Stadtgebiets für viele Kommunen Vorbildcharakter. Selbst in der Literatur wird dies lobend erwähnt. So schreibt beispielsweise Lenk: "Heutige erfolgreiche Bürgeramtslösungen wie z.B. in Hagen oder Heidelberg gehen in mancher Hinsicht weiter als Unna und Bielefeld, setzen entschiedener noch auf räumliche Dekonzentration."³⁸² Doch auch das Spektrum an Dienstleistungen, die in den Heidelberger Bürgerämtern angeboten werden, ist hinsichtlich seiner Breite gegenüber anderen Kommunen bemerkenswert.³⁸³ Nicht viele Städte und Gemeinden können in ihren Bürgerämtern eine ähnlich umfassende Servicepalette aufweisen. Beispielhaft sei hier nur die Kfz-Zulassung genannt, die in jedem der elf Dienstleistungszentren möglich ist.

Die Kundenorientierung außerhalb des Internets zeigt sich zudem inzwischen bei der Stadtverwaltung auch noch auf anderen Gebieten.³⁸⁴ Beispielsweise besitzt Heidelberg als einzige Stadt Deutschlands einen Ombudsmann, d.h. einen ehrenamtlichen, von der Verwaltung unabhängigen Bürgerbeauftragten. Seine Aufgabe ist es, bei Konflikten zwischen einem Amt und den Bürgern zu vermitteln. Als weitere Innovation besitzt die

³⁸⁰ Anm.: Einigen Aussagen dieses Abschnittes liegt, wie in diesem Satz, ein Gespräch zugrunde, das der Verfasser am 14.04.03 mit Herrn Rolf Huber, Leiter des Personal- und Organisationsamts der Stadt Heidelberg, und dessen Vertreter, Herrn Manfred Leutz, führte. Die jeweiligen Stellen werden entsprechend gekennzeichnet.

³⁸¹ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/buergera.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

³⁸² Lenk (2002), S. 349.

³⁸³ Anm.: Als Quelle dient hier ein Gespräch, das der Verfasser mit Herrn Rainer Bing, Anwendungsbetreuer für eBürgerdienste bei der Stadt Heidelberg, am 15.05.03 führte.

³⁸⁴ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/rathfr.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

Stadt seit einiger Zeit ein technisches Bürgeramt, das speziell als zentrale Anlaufstelle für Informationen über Planen, Bauen und Umwelt dienen soll. Ein Ideen- und Beschwerdemanagement - in der Privatwirtschaft bekannt, im öffentlichen Sektor jedoch äußerst selten anzutreffen - rundet das reichhaltige Angebot hin zur Kundenorientierung, zunächst nur für den "Offline-Bereich" betrachtet, ab.

5.2.2 Das Dienstleistungsangebot der elektronischen Bürgerdienste

Der eigentliche Einstieg in die elektronischen Bürgerdienste begann für Heidelberg etwas später. Nach gewonnenem Rechtsstreit um die Namensrechte an der Domain "www.heidelberg.de" im März 1996³⁸⁵ stand dem ersten Internetauftritt der Stadt unter dieser Adresse nichts mehr im Wege. Bereits im Mai 1996 ging Heidelberg online.³⁸⁶ Den ersten Onlineservice, den die Stadt über die bloße Informationsbereitstellung im Internet hinaus anbot, war die Reservierung des Wunschkennzeichens im April 2000.³⁸⁷ Mittlerweile hat das Angebot interaktiver Verwaltungsdienstleistungen auf der städtischen Homepage erheblich zugenommen.³⁸⁸ Gegenwärtig sind bei Stadt Heidelberg u.a. folgende elektronische Bürgerdienste im Einsatz:

- Der **Formularservice** stellt heute mehr als über 100 Verwaltungsformulare im PDF-Format zum Download zur Verfügung.³⁸⁹ Diese interaktiven Formulare werden i.d.R. am heimischen PC ausgefüllt, anschließend ausgedruckt und per Post an die zuständige Stelle geschickt. Eine Tabelle gibt für jedes Formular vor, wie es zu bearbeiten ist, welche Unterlagen ggf. noch mitzuschicken/-bringen sind und wie die Übermittlung an die Verwaltung aussieht. Zweifellos ist dies eine enorme Erleichterung für die Bürger, wenn auch eine medienbruchfreie Abwicklung, z.B. durch einen direkten Onlineversand des bearbeiteten Formulars an den zuständigen Mitarbeiter, hier noch nicht angeboten werden kann. Dies liegt jedoch neben technischen auch in rechtlichen Problemen begründet. Ein Großteil der angebotenen Formulare wird durch einen zentralen Formularserver des Rechenzentrums "kiv bf"³⁹⁰ zur Verfügung gestellt, auf den der Bürger mittels einer

³⁸⁵ Vgl. hierzu z.B. <http://www.denic.de/doc/recht/rspr/heidelberg-LG.html>. Stand der Abfrage: 14.05.03.

³⁸⁶ Anm.: Laut Gespräch mit den Herren Huber und Leutz vom 14.04.03.

³⁸⁷ Anm.: Gemäß Gespräch mit Herrn Bing am 15.05.03.

³⁸⁸ Vgl. im folgenden Huber (2002), S. 2. Einige Informationen entstammen auch aus dem Gespräch mit Herrn Huber und Herrn Leutz vom 14.04.03.

³⁸⁹ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/rathaus/buergera.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03. Siehe zudem Abb. 16 in Anh. A4.

³⁹⁰ Anm.: kiv bf: Kommunales Informationsverarbeitung Baden/Franken. Siehe auch: <http://www.kivbf.de>.

sicheren Verbindung zugreift.³⁹¹ Langfristig sollen alle Formulare, auch die gegenwärtig von der Stadt noch selbst bereitgestellten, über diesen Zentralserver abrufbar sein.³⁹²

- Mittels der **einfachen Melderegisterauskunft** kann ein Bürger den Wohnsitz einer unbekannt verzogenen Person in Erfahrung bringen.³⁹³ Nach Eingabe der eigenen persönlichen Angaben sowie die der gesuchten Person in die Eingabemaske werden die Daten an die entsprechende Sachbearbeiterin weitergeleitet, die diesen Antrag dann bearbeitet. Das Ergebnis dieser kostenpflichtigen Anfrage bekommt der Antragsteller dann per Post oder via eMail zugeschickt.
- Die bereits erwähnte **Reservierung von Kraftfahrzeugwunschkennzeichen** ermöglicht den Bürgern, einen Kennzeichenwunsch online überprüfen und ggf. bei Verfügbarkeit umgehend reservieren zu lassen.³⁹⁴ Nach erfolgreicher Reservierung wird anschließend das Wunschkennzeichen 30 Tage im Bürgeramt (Kfz-Zulassung) bereitgehalten.
- Es besteht die Möglichkeit, **Online-Auskünfte über die Buchausleihe** bei der Stadtbücherei einzuholen.
- Als besonderen Service bietet die Stadt einen **interaktiven Stadtplan** an, der bei seinem Aufruf die aktuellen Geodaten der Vermessungsamts direkt abfragt und umgehend bei der Suche berücksichtigt.³⁹⁵ Zudem besteht die Möglichkeit, Straßennamen samt Hausnummer einzugeben, so daß das gesuchte Haus auf dem passenden Ausschnitt des Plans exakt markiert wird.
- Die Stadt Heidelberg bietet weiterhin bauwilligen Bürgern die spezielle Dienstleistung an, eine **Online-Auskunft zum Stand ihres Baugenehmigungsverfahrens** zu erhalten.³⁹⁶ Dies ist durch Eingabe des Aktenzeichens und eines Paßwortes möglich, das dem Antragsteller vom Amt für Baurecht und Denkmalschutz zuvor mitgeteilt wurde.

Die dargestellten Services sind nicht alle, aber m.E. die wichtigsten elektronischen Bürgerdienste, welche die Stadt Heidelberg gegenwärtig ihren Bürgern anbietet. Bereits in

³⁹¹ Anm.: Laut Gespräch mit Herrn Bing vom 15.05.03.

³⁹² Anm.: Ergänzend sei an dieser Stelle noch erwähnt, daß dieser Formularserver auch für den internen Gebrauch freigeschaltet ist. Dies bedeutet, daß auch die Verwaltungsmitarbeiter der Stadt Heidelberg auf diese Vordrucke zurückgreifen können, was neben wirtschaftlichen Vorteilen auch die Aktualität der eingesetzten Formulare garantiert.

³⁹³ Anm.: Es besteht keine direkte URL, die der Domain www.heidelberg.de zugeordnet ist. Zum Aufruf der Seite sollte die Startseite <http://www.heidelberg.de>, dort der Menüpunkt "Bürgerservice" und auf dieser Seite schließlich der Link "Einfache Melderregisterauskunft" aufgerufen werden. Siehe zudem Abb. 17 in Anh. A4.

³⁹⁴ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/buerger/KFZ%20Wunschkennzeichen.htm>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03. Siehe zudem Abb. 18 in Anh. A4.

³⁹⁵ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/stadtplan/index.html>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03. Siehe zudem Abb. 19 in Anh. A4.

³⁹⁶ Vgl. Website der Stadt Heidelberg: <http://www.heidelberg.de/63/BauAuskunft.html>. Zeitpunkt der Abfrage: 14.05.03.

Planung zur elektronischen Bereitstellung über die Homepage der Stadt sind zudem diese Dienstleistungen:³⁹⁷

- Lohnsteuerkartenausstellung
- Ausstellung eines Anwohnerparkausweises
- Kraftfahrzeugzulassung über Händler
- Gewerberegisterauskunft

Ergänzend ist eine An-, Um- und Abmeldung im Einwohnerwesen geplant. Wann jedoch hierfür eine elektronische Umsetzung für die Bürger erfolgen kann, bleibt noch ungewiß. Wie bei anderen eGovernment-Projekten auch, hängt noch vieles von der Einführung der digitalen Signatur sowie von der Änderung davon betroffener Gesetze ab.³⁹⁸

5.2.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Nach der inhaltlichen Darstellung der angebotenen Online-Dienstleistungen soll abschließend kurz der organisatorische Aspekt innerhalb der Stadtverwaltung dargestellt werden. Da die Einführung und Entwicklung der "eBürgerdienste" nicht einzelnen Verwaltungseinheiten überlassen werden kann, sondern vielmehr einen "grundsätzlichen Umdenkungsprozeß in der zentralen Aufbau- und Ablauforganisation der Stadtverwaltung" erfordert, müssen Stellen bestimmt werden, die sich für diesen Prozeß verantwortlich zeigen.³⁹⁹ Wie bereits oben erwähnt, ist bei der Stadt Heidelberg für diese Dienste das Personal- und Organisationsamt zuständig, während für den allgemeinen Internetauftritt das Amt für Öffentlichkeitsarbeit die Federführung inne hat. Um jedoch eine Entlastung dieser Ämter zu erreichen bzw. eine fachkundige Pflege des Inhalts der Websites zu gewährleisten, plant die Stadt Heidelberg z.Z., mittels eines Content-Management-Systems die Betreuung der Inhalte teilweise umzustellen bzw. zu dezentralisieren.⁴⁰⁰ Demnach sollen die jeweiligen Fachämter die Seiten der städtischen Homepage pflegen, die sie betreffen und die ihnen zugeordnet sind. Mittels eines sog. Web-Redaktionssystems soll damit die Aktualität der Fachinhalte gesichert werden.⁴⁰¹ Um dies zu gewährleisten, gibt es in jedem Amt einen "Internetbeauftragten", der die Verantwortung für die ordnungsgemäße Pflege der amtseigenen Websites besitzt. Durch die somit entstehende Möglichkeit der fachkundigen und bei Bedarf umgehenden Bearbeitung aller ämterspezifischen Websites gelingt es, den

³⁹⁷ Vgl. Huber (2002), S. 2.

³⁹⁸ Anm.: Laut Gespräch mit Herrn Huber und Herrn Leutz vom 14.04.03.

³⁹⁹ (Vgl.) Huber (2002), S. 1.

⁴⁰⁰ Anm.: Gemäß Gespräch mit den Herren Huber und Leutz vom 14.04.03.

⁴⁰¹ Anm.: Laut Gespräch mit Herrn Bing am 15.05.03.

Informationsgehalt und vor allem die Aktualität dieser Seiten auf einem hohen Niveau zu halten. Dies äußert sich letztlich wieder als Mehrwert für den Kunden.

Abschließend empfiehlt es sich, noch kurz auf die Kooperation der Stadt Heidelberg mit der Datenzentrale Baden-Württemberg (DZ BW) einzugehen. Wie von der Verwaltung richtig betont, bringt diese enge Anbindung sowohl Vor- als auch Nachteil mit sich.⁴⁰² Die Stadt Heidelberg setzt bei ihren EDV-Verfahren größtenteils landesweit einheitliche Programme ein, was dazu führt, daß sie das Tempo der Entwicklungen nicht unmittelbar selbst bestimmen kann. Ein erheblicher Vorteil stellen jedoch im Gegenzug die erheblichen Kosteneinsparungen dar, die durch diese Kooperation mit der DZ BW entstehen. Zudem ist die Stadt nicht zu ungewissen Alleingängen gezwungen, sondern nimmt an landesweiten Entwicklungen teil, auf die sie Einfluß nehmen kann. Dies führt auch dazu, daß keine Schnittstellenproblematik mit anderen Kommunen oder dem Land Baden Württemberg auftritt. Dieser Aspekt wird v.a. allem bei der in Kürze geplanten Freischaltung eines gemeinschaftlichen Landesportals für das Land Baden Württemberg mit seinen Städten und Gemeinden an besonderer Bedeutung gewinnen.⁴⁰³

Die Zufriedenheit über die eingegangenen Partnerschaften zeigt sich schließlich in folgendem Resümee ihres zuständigen Amtsleiters: "Die Stadt Heidelberg arbeitet in Verbindung mit der Datenzentrale Baden-Württemberg und den Gebietsrechenzentren an diesen Entwicklungen und setzt dabei organisatorische Veränderungen um, die über unser Stadtgebiet hinaus teilweise noch als Visionen gehandelt werden."⁴⁰⁴

Am Angebot ihrer elektronischen Bürgerdienste, aber auch an der starken Kundenorientierung im "Offline-Bereich" zeigte sich m.E., daß die Stadt Heidelberg mit ihrer Verwaltung die Kerngedanken eines fortschrittlichen eGovernment bereits mehr als verinnerlicht hat und sicherlich zu den führenden Kommunen Deutschlands auf diesem Gebiet zählt. Sollte der bereits eingeschlagene Weg auch weiterhin so konsequent von der Heidelberger Verwaltung beibehalten werden, so wird die Stadt auch künftig einen Spitzenplatz unter den digitalen Städten Deutschlands einnehmen. Eine Studie zum Abschluß dieses Kapitels soll darstellen, daß sich Heidelberg bereits als eine der führenden "E-Towns" Deutschlands ausweist.

⁴⁰² Vgl. im folgenden: Huber (2002), S. 1.

⁴⁰³ Anm.: Gemäß Gespräch mit Herrn Bing vom 15.05.03.

⁴⁰⁴ Huber (2002), S. 1.

5.3 Externe Würdigung Heidelbergs als eine E-Town 2002

Im Mai 2002 führte die Initiative D21 eine Studie namens "E-Town 2002 - Deutschlands digitale Hauptstädte" durch, in der die 82 deutschen Großstädte ab 100.000 Einwohnern hinsichtlich ihres Angebots im eGovernment verglichen wurden.⁴⁰⁵ Untersucht wurde dabei das Online-Angebot auf den stadteigenen Internetseiten hinsichtlich den Dimensionen "elektronische Verwaltung", "elektronische Demokratie" und "Nutzerfreundlichkeit".⁴⁰⁶ Neben den Gewinnern der einzelnen Rubriken wurden zudem Best-Practices gekürt, die sich in bestimmten Verwaltungsbereichen durch ein äußerst gelungenes Angebot auszeichneten. Betrachtet man zunächst nur die Studienergebnisse der Hauptrubriken, so befindet sich Heidelberg sowohl beim Gesamtergebnis als auch bei den Teildisziplinen "eAdministration" und "eDemocracy" in der Spitzengruppe.⁴⁰⁷ Zusätzlich wurde Heidelberg jedoch auch in der Kategorie "Spezifische Angebote für Frauen/Fraueninitiativen" als eine der drei Best-Practices ausgezeichnet.⁴⁰⁸ Die Jury begründete ihr Urteil damit, daß das Angebot der Stadt Heidelberg in dieser speziellen Rubrik durch ihren "hohen Informationsgrad" und den "praktischen Nutzen" überzeuge.⁴⁰⁹ Hierbei handelt es sich zudem um zwei äußerst positive Eigenschaften des Heidelberger Online-Angebots, die bei der Betrachtung im vorangegangenen Abschnitt keine besondere Bedeutung genossen. Geht man daher vereinfachend, ggf. mit Abstrichen, von der Tatsache aus, daß sich auch die übrigen Bereiche der Heidelberger Internetseiten durch einen hohen Informationsgrad und den praktischen Nutzen auszeichnen, so stellt dies zusammen mit dem innovativen Angebot seiner eBürgerdienste eines der besten Zeugnisse dar, die man einem kommunalen Onlineauftritt ausstellen kann. Daß die Homepage der Stadt Heidelberg allerdings nicht in jedem Verwaltungsbereich das Nonplusultra darstellt, soll an dieser Stelle ebenfalls erwähnt werden. In ihrer E-Town-Studie 2002 stellt die Initiative D21 abschließend in allen untersuchten Kategorien ihre Best-Practice-Beispiele dar. Sie sollen dazu dienen, interessierten Kommunen jeweils geeignete Ansprechpartner bei der Verbesserung ihres eGovernment-Auftritts zu nennen. Trotz des insgesamt sehr guten Abschneidens wurde Heidelberg in nur fünf der untersuchten 21 Kategorien als Best-Practice ausgewiesen, wenn auch in der Kategorie "Baugenehmigung Online" als einzige.⁴¹⁰

⁴⁰⁵ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 3, 6.

⁴⁰⁶ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 3.

⁴⁰⁷ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 16-18.

Anm.: Die Bewertung wurde in die Gruppen "Spitzengruppe", "Mittelfeld" und "Nachzügler" unterteilt.

⁴⁰⁸ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 25, 29-30.

⁴⁰⁹ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 29.

⁴¹⁰ Vgl. Initiative D21 (2002), S. 33.

Es läßt sich somit dahingehend bilanzieren, daß sich die Stadt Heidelberg zweifellos eine gute Ausgangsposition, wenn nicht sogar eine gewisse Vorreiterrolle auf dem Weg zum virtuellen Rathaus aufgebaut hat. Dennoch zeigt zuletzt präsentiertes Ergebnis, daß es (noch) keinen Grund gibt, sich auf den bereits verdienten Lorbeeren auszuruhen. Es gibt auch künftig noch vieles zu tun, erst recht, wenn der Spitzenplatz beibehalten oder gar ausgebaut werden soll. Und nur dies kann das Ziel der Heidelberger Stadtverwaltung sein - um somit den Nutzen ihrer Kunden zu mehren.

6 Resümee

"Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger", war die eingangs zitierte Forderung von Bundeskanzler Gerhard Schröder. Noch kommen die Bürger nicht gänzlich umhin, den persönlichen Gang zur Verwaltung zu tätigen. Erste Fortschritte sind jedoch bereits erkennbar, so daß diesen Worten auch tatsächliche Umsetzungen durch entsprechende Dienstleistungsangebote des öffentlichen Sektors folgen.

Obwohl eGovernment in Deutschland größtenteils noch in der Anfangsphase steckt, erscheint die Zukunft auf diesem Gebiet recht verheißungsvoll. Noch gibt es unterschiedlich große Hindernisse und Herausforderungen, die zu bewältigen sind, um ein eGovernment im Idealzustand zu erreichen. Vor allem rechtliche und technische Voraussetzungen müssen neu geschaffen werden, um in die nächste Entwicklungsstufe vordringen zu können.

Auf kommunaler Ebene sind bereits einige bemerkenswerte Erfolge zu vermelden. Vor allem in den Modellprojekten des Städtewettbewerbs MEDIA@Komm sind große Fortschritte im Bereich des eGovernment zu verzeichnen. Dort werden bereits elektronische Dienstleistungen angeboten, die den Kontakt der Verwaltungen mit ihren Partnern erheblich erleichtern und somit besonders deutlich dem übergeordneten Ziel der Kundenorientierung gerecht werden. Es wäre wünschenswert, daß solch erfolgreiche Beispiele in absehbarer Zeit auch in anderen Kommunen zum Verwaltungsalltag gehören. Doch auch Städte und Gemeinden ohne gezielte finanzielle Förderung können bereits heute erfreuliche Erfolge auf dem Weg zum virtuellen Rathaus aufweisen. Dies wurde am Beispiel der Stadt Heidelberg ersichtlich. Es ist allerdings darauf zu achten, daß sich die Kluft zwischen Vorreitern und Nachzüglern im Bereich eGovernment nicht weiter öffnet. Vielmehr muß es das Ziel sein, durch entsprechende Kooperationen Entwicklungsunterschiede zwischen den Kommunen zu verringern oder gar zu beseitigen.

Letztlich kann die "Vision eGovernment" nur dann zu einem wirklichen Erfolg werden, wenn durch sie für alle daran Beteiligten - also Verwaltung, Bürger und Wirtschaft -

entsprechende Mehrwerte geschaffen werden. Dieser zusätzliche Nutzen, auch eBenefit genannt, ist entscheidend für die weitere Entwicklung auf diesem Gebiet.⁴¹¹ Nur wenn er auch tatsächlich entsteht, werden die Verwaltungskunden bereit sein, ihren gewohnten Gang zur Behörde künftig ins Internet zu verlagern.

⁴¹¹ Vgl. Lucke/Reinermann (2002), S. 6.

ANHANG

ANHANG A1

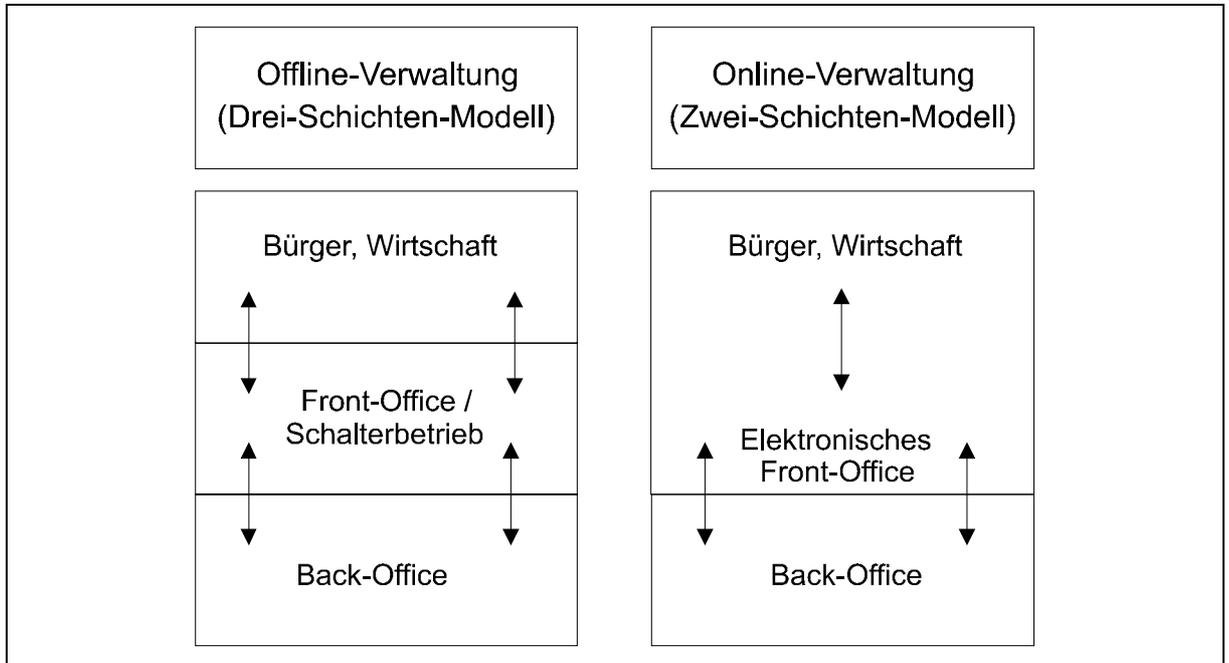


Abb. 2: Die Schichtenmodelle des Front-Office (Quelle: Eig. Darst. nach Mehlich (2002), S. 96.)

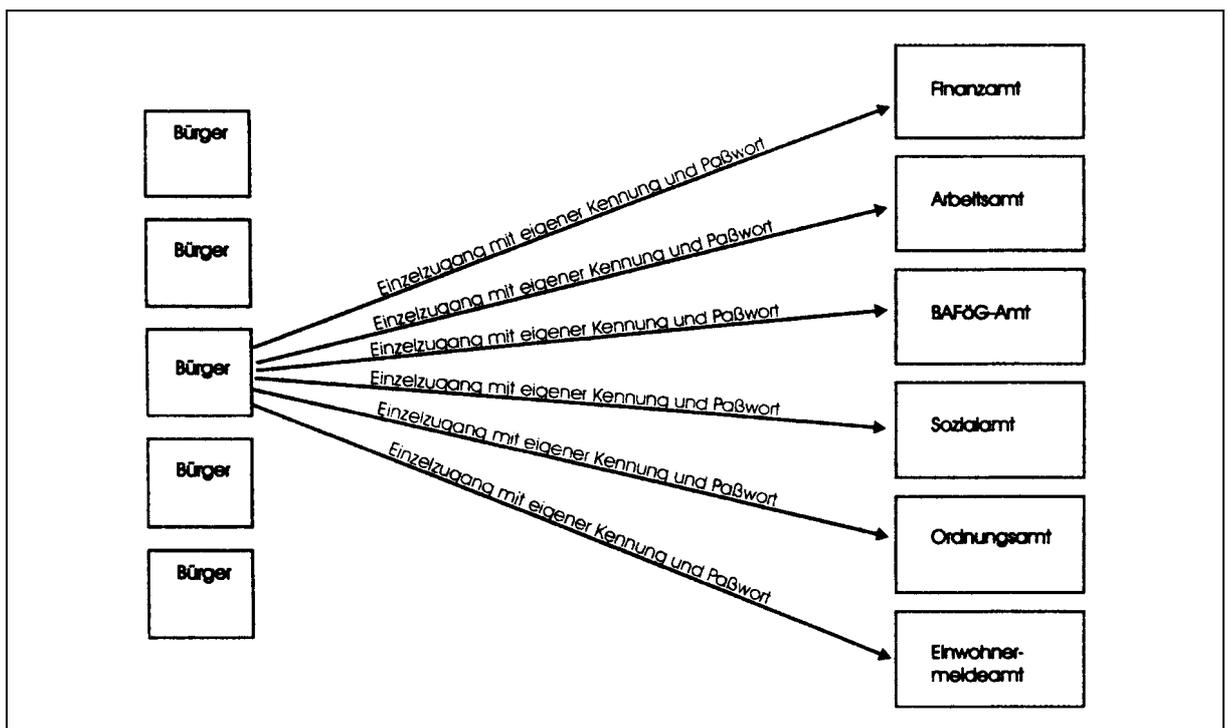


Abb. 3: Der "Multi-Sign-On"-Verwaltungszugang (Quelle: Mehlich (2002), S. 100.)

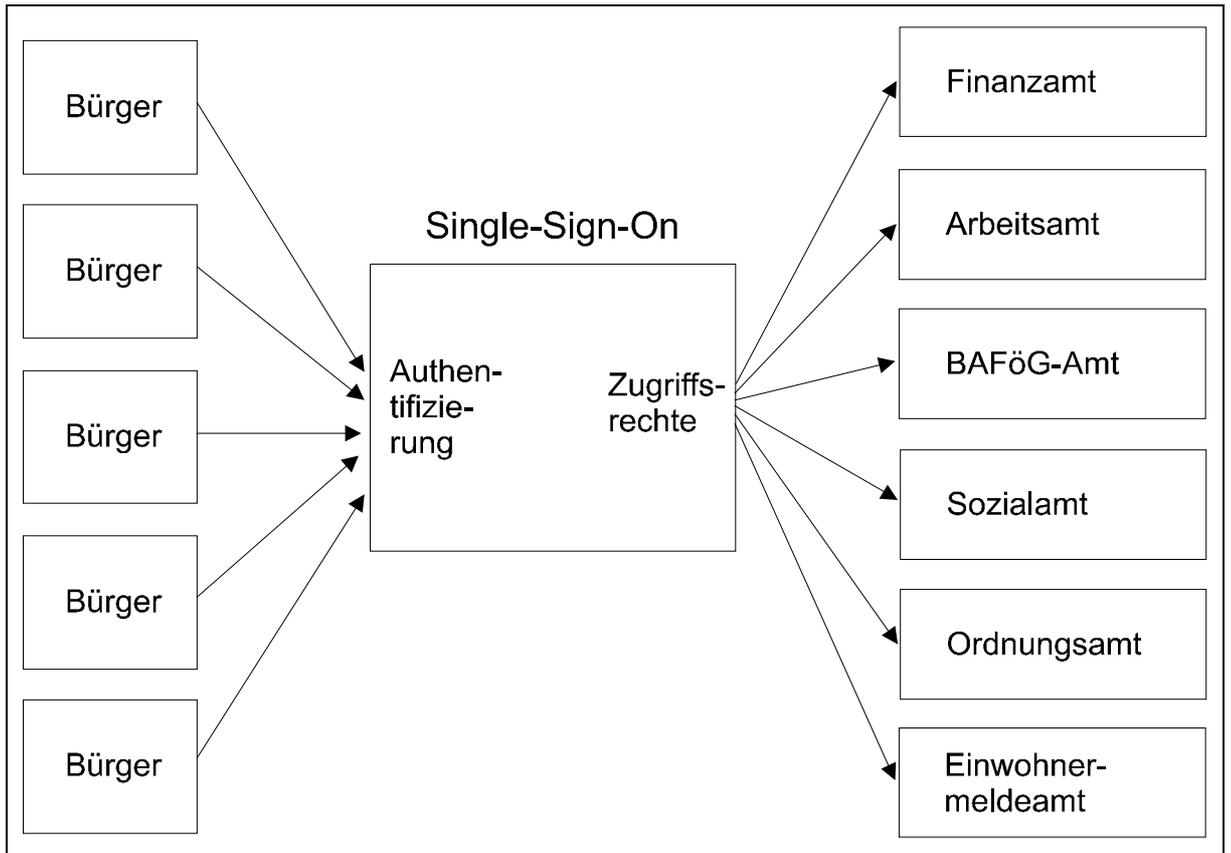


Abb. 4: Der "Single-Sign-On"-Verwaltungszugang (Quelle: Eig. Darst. nach Mehlich (2002), S. 101.)

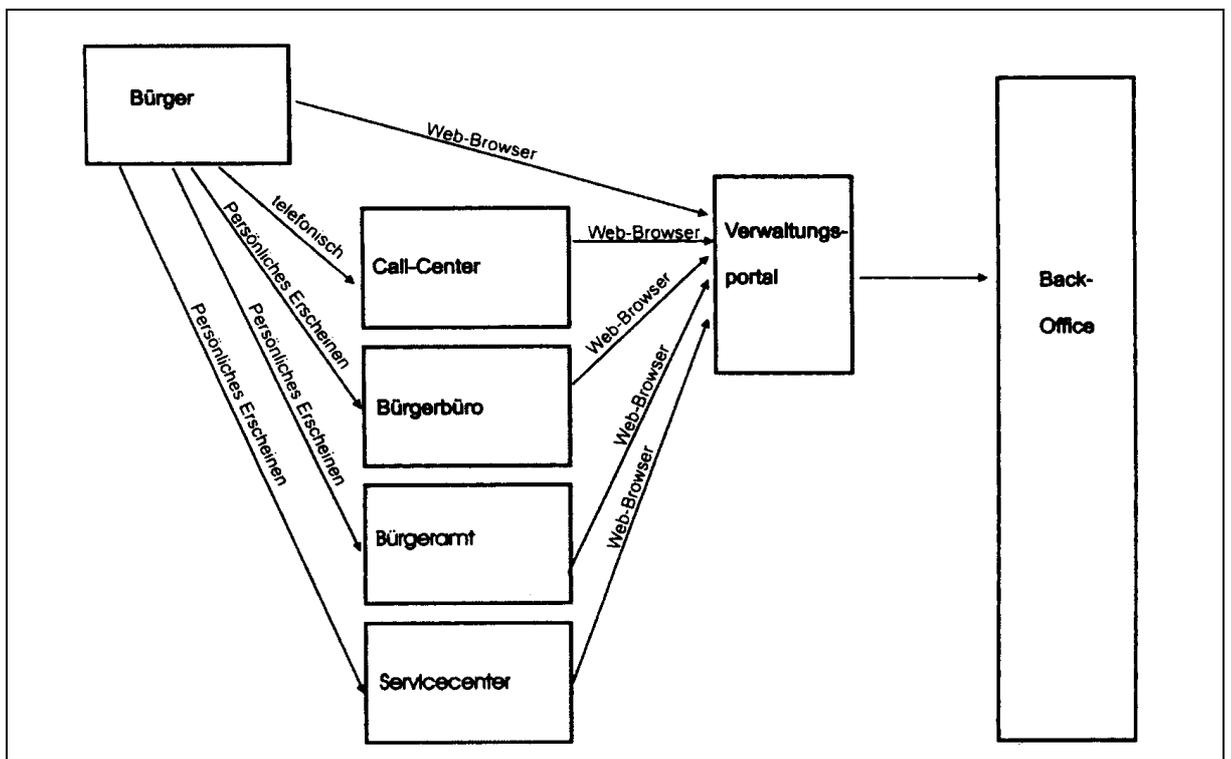


Abb. 5: Multi-Kanal-Zugang beim künftigen Front-Office (Quelle: Mehlich (2002), S. 105.)

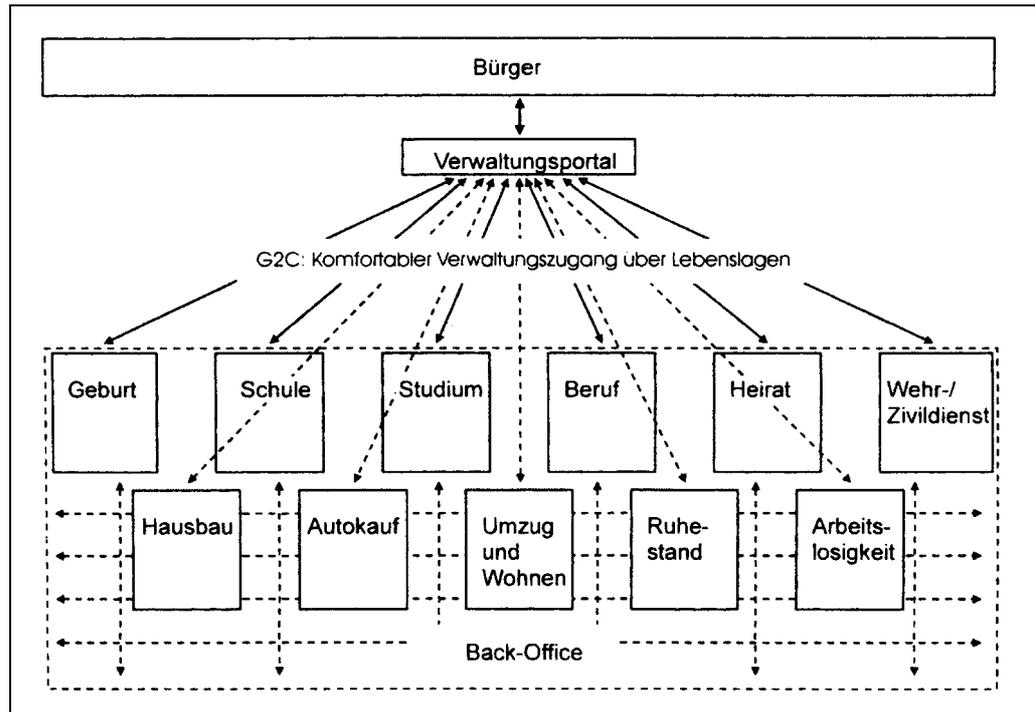


Abb. 6: Front-Office und Lebenslagenprinzip (Quelle: Mehlich (2002), S. 103.)

G2B-Schwerpunkt	Beispiele
G2B-Vorläufer	<ul style="list-style-type: none"> • Abführen von Steuern • Abführen von Sozialversicherungsbeiträgen
eProcurement	<ul style="list-style-type: none"> • Beschaffungen • Veräußerungen • Ausschreibungen
Online-Verwaltungsdienste	<ul style="list-style-type: none"> • Kfz-Zulassungen (Autohäuser) • Baugenehmigungen (Architekten) • Fahrerlaubnisse (Fahrschulen) • Meldebescheinigungen (Wohnbaugenossenschaften)
Sonstige Leistungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierungswesen • Zulassungswesen • Übermittlung statistischer Informationen

Tab. 2: Elemente der G2B-Kommunikation (Quelle: Mehlich (2002), S. 71.)

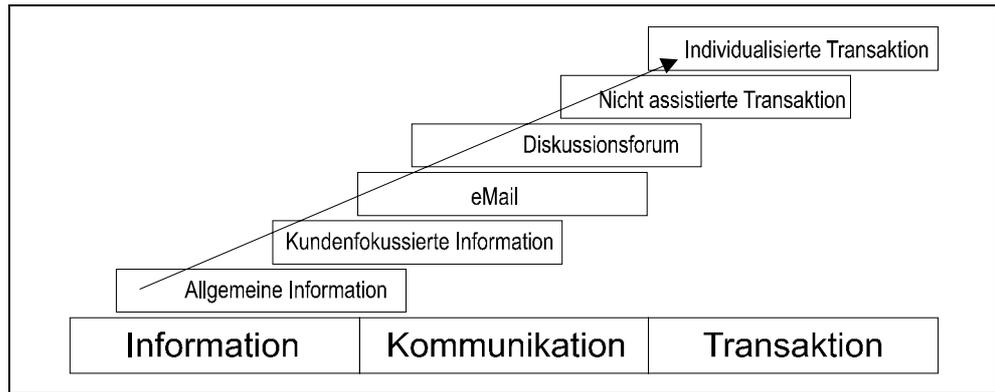


Abb. 7: Übergang zwischen den Beziehungskomplexitäten (Quelle: Eig. Darst. nach Mehlich (2002), S. 101.)

Informationen über...			
... Stadt	... Politik	... Verwaltung	... Bürgerschaft
<ul style="list-style-type: none"> • Geographie • Geschichte • Tourismus • Verkehr • Statistik • Veranstaltungen • Wetter • Wirtschaft, Jobs • Kultur, Sport • Soziales • Notdienste • Gelbe Seiten • Umwelt • Wohnungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • Sprechzeiten • Ratsmitglieder • Ratszusammensetzung • Bezirksvertretungen • Sitzungstermine • Tagesordnungen • Protokolle • Pressemitteilungen • Haushaltsplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgaben • Organisationsplan • Öffnungszeiten • Ämter • Zuständigkeiten • Ausschreibungen • Bebauungspläne • Informationen über Formulare und Antragsunterlagen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereine • Parteien • Kirchen • Gewerkschaften • Bürgerinitiativen • Selbsthilfegruppen • Beratungsinstitutionen • Stammtische • Clubs • Diskussionsforen

Tab. 3: Exemplarische Angebote eines städtischen Informationssystems (Quelle: Mehlich (2002), S. 79.)

ANHANG A2

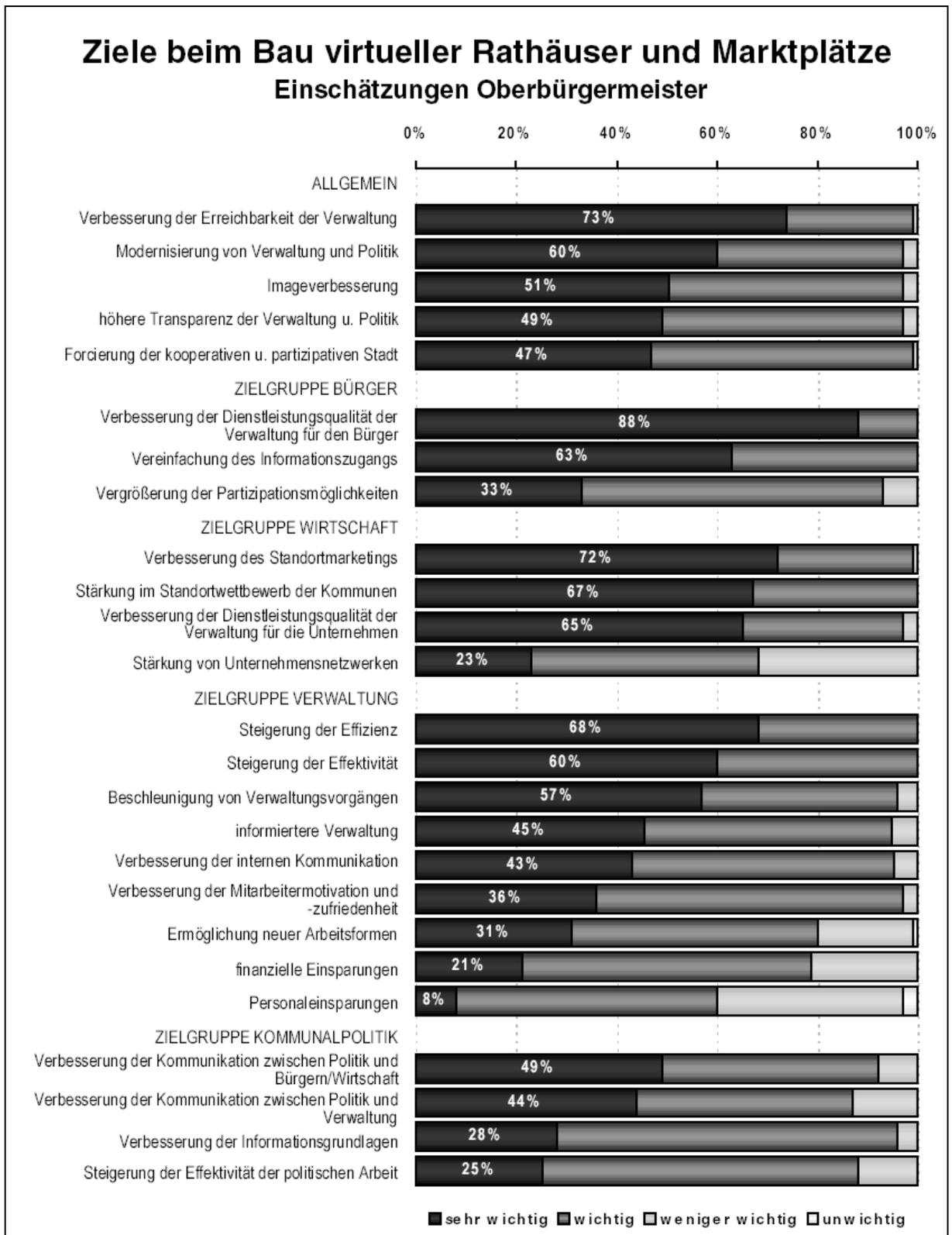


Abb. 8: Ziele beim Bau virtueller Rathäuser und Marktplätze (Quelle: Grabow (2001), S. 7.)

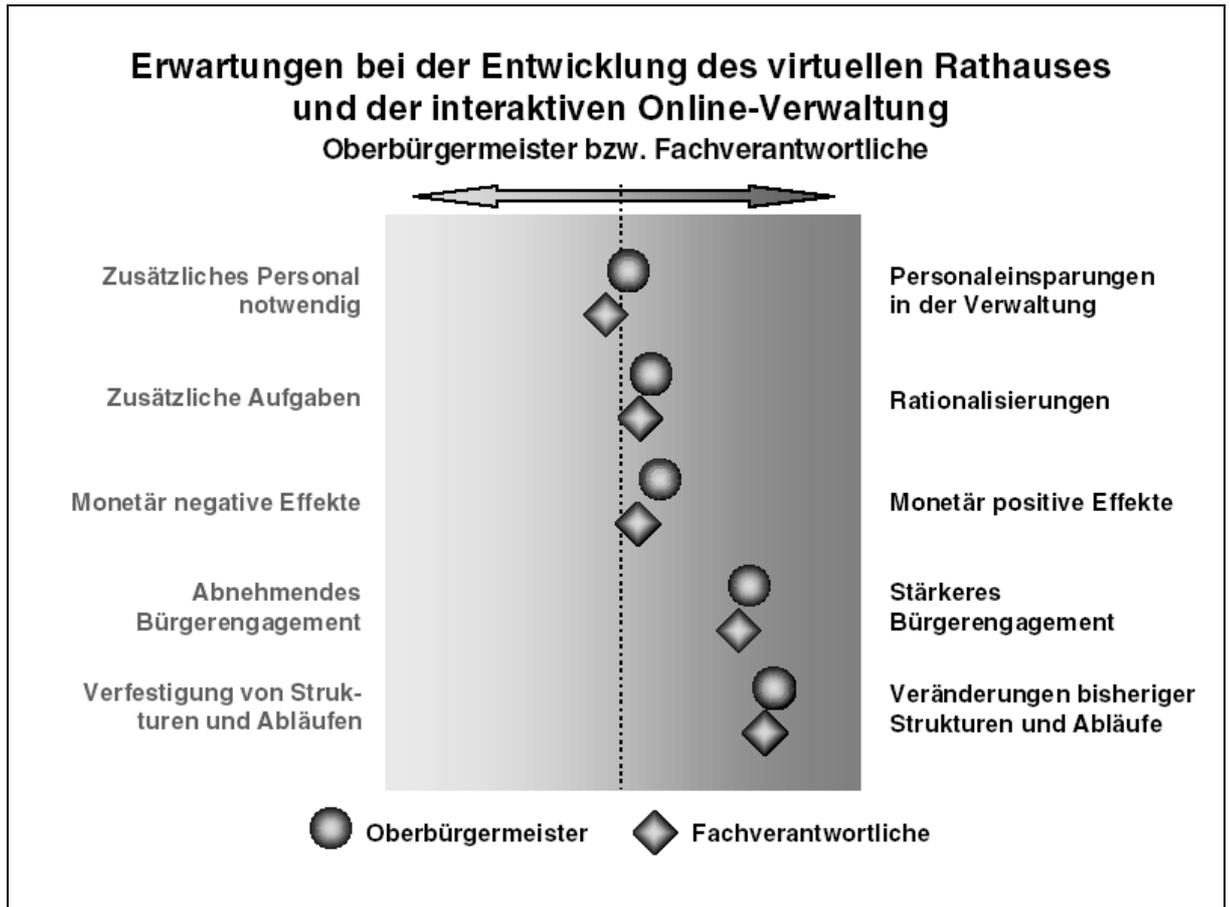


Abb. 9: Erwartungen der Verwaltung an eGovernment (Quelle: Grabow (2001), S. 16.)

	Elektronische Signaturverfahren		
	Sonstige	Qualifizierte	Akkreditierte
Zetifikat	Keine / sonstige Zertifikate	Zertifizierungsstellen-zertifikat, ggf. freiwillige Akkreditierung	Wurzelzertifikat nach RegTP
kompatibel mit ursprünglichem SigG	Entfällt		Ja
kompatibel mit SigG	Nein	Eingeschränkt	Ja
kompatibel mit EU-Signaturrichtlinie	Nein	Ja	Höherwertig
Aufbewahrungsfrist für Zertifikate	keine	2 Jahre länger als Zertifikatsgültigkeit	35 Jahre Überprüfungs-möglichkeit
erreichtes Sicherheitsniveau	Geringer als unterschriebenes Papier	Beweismittel-tauglichkeit nur 2 Jahre länger als Zertifikatsgültigkeit	Sehr hoch
geprüfte organisatorische Sicherheit	Nein	Nein	Ja
Prüfung technischer Komponenten/ sichere Signaturerstellungseinheit	Nein	Prüfung vorab	Prüfung vorab
Prüfung sonstiger technischer Komponenten	Nein	Keine Prüfung	Prüfung vorab
voraussichtlicher Einsatz durch	Bürger	Bürger	Bürger
voraussichtlicher Einsatzschwerpunkt	Privater eMail-Verkehr	Schriftformbedürftige Anträge und Erklärungen bei Verwaltungen	Verwaltungsakte, öffentliche Bekanntmachungen, Beglaubigungen, Ladungen, Öffentl.-rechtl. Verträge

Tab. 4: Einfache, qualifizierte und akkreditierte Signaturverfahren (Quelle: Mehlich (2002), S. 203.)

Internetnutzung nach Bundesländern 2002

(Anteile an der Bevölkerung über 14 Jahren)

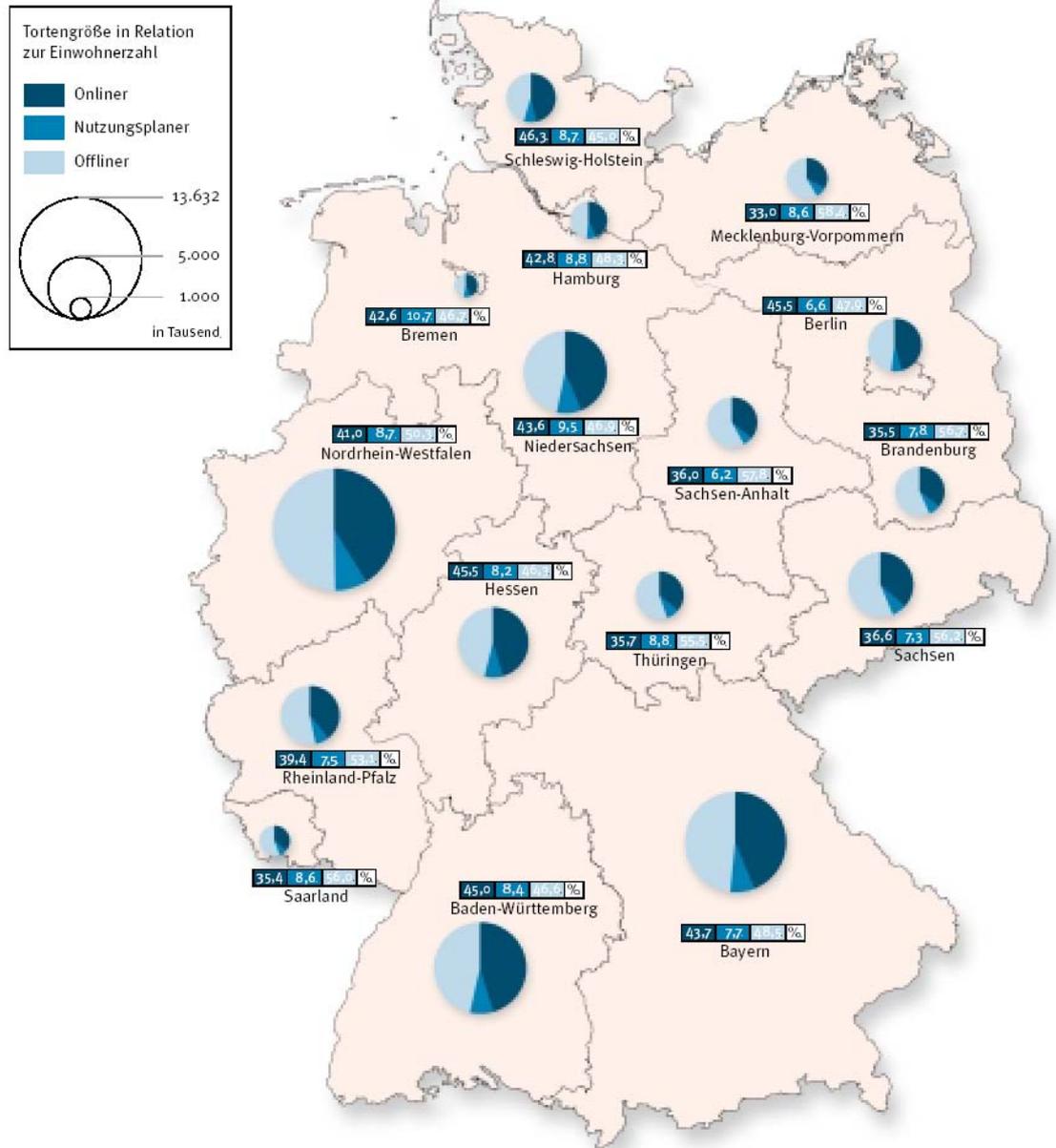


Abb. 10: Internetnutzung nach Bundesländern 2002 in Deutschland (Quelle: TNS EMNID (2002), S. 9.)

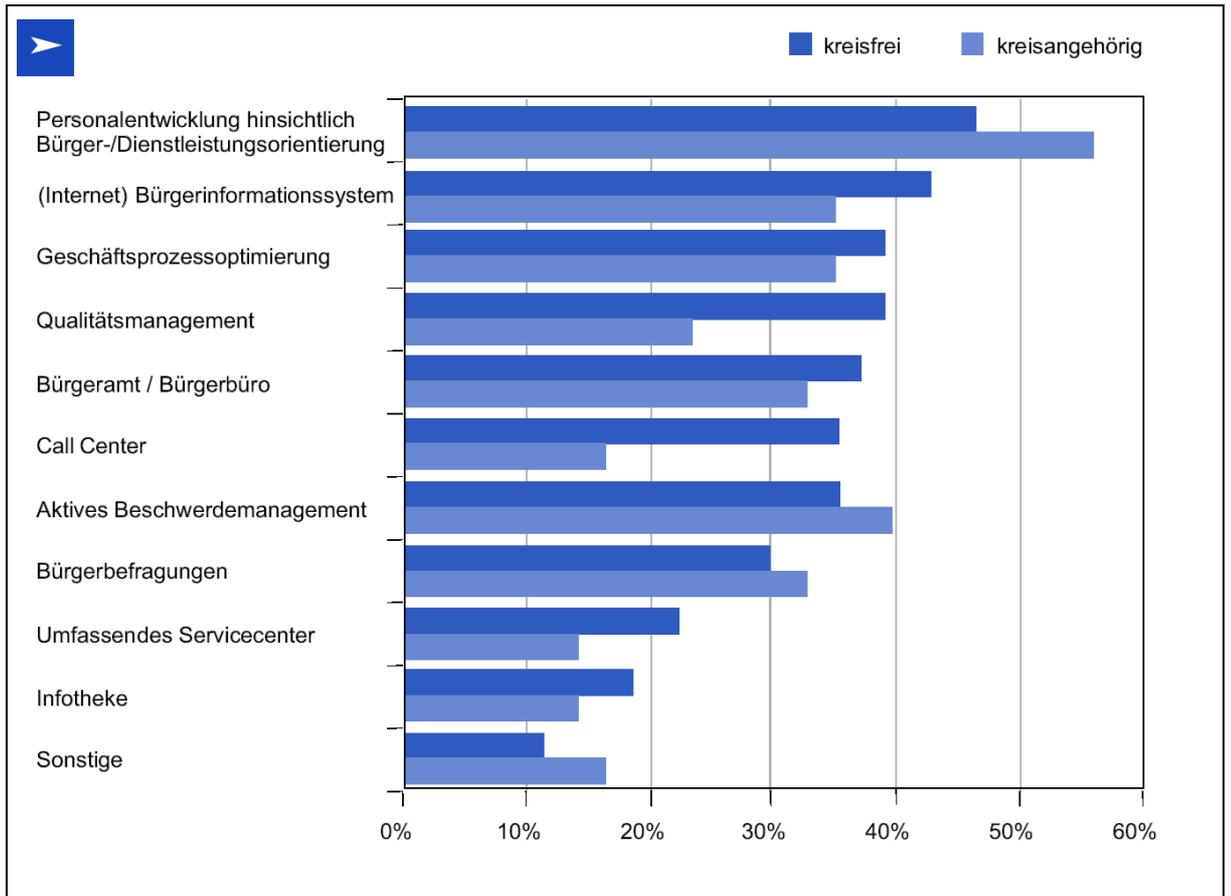


Abb. 11: Beabsichtigte Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenorientierung (Quelle: PwC Deutsche Revision 2002, S. 46.)

ANHANG A3

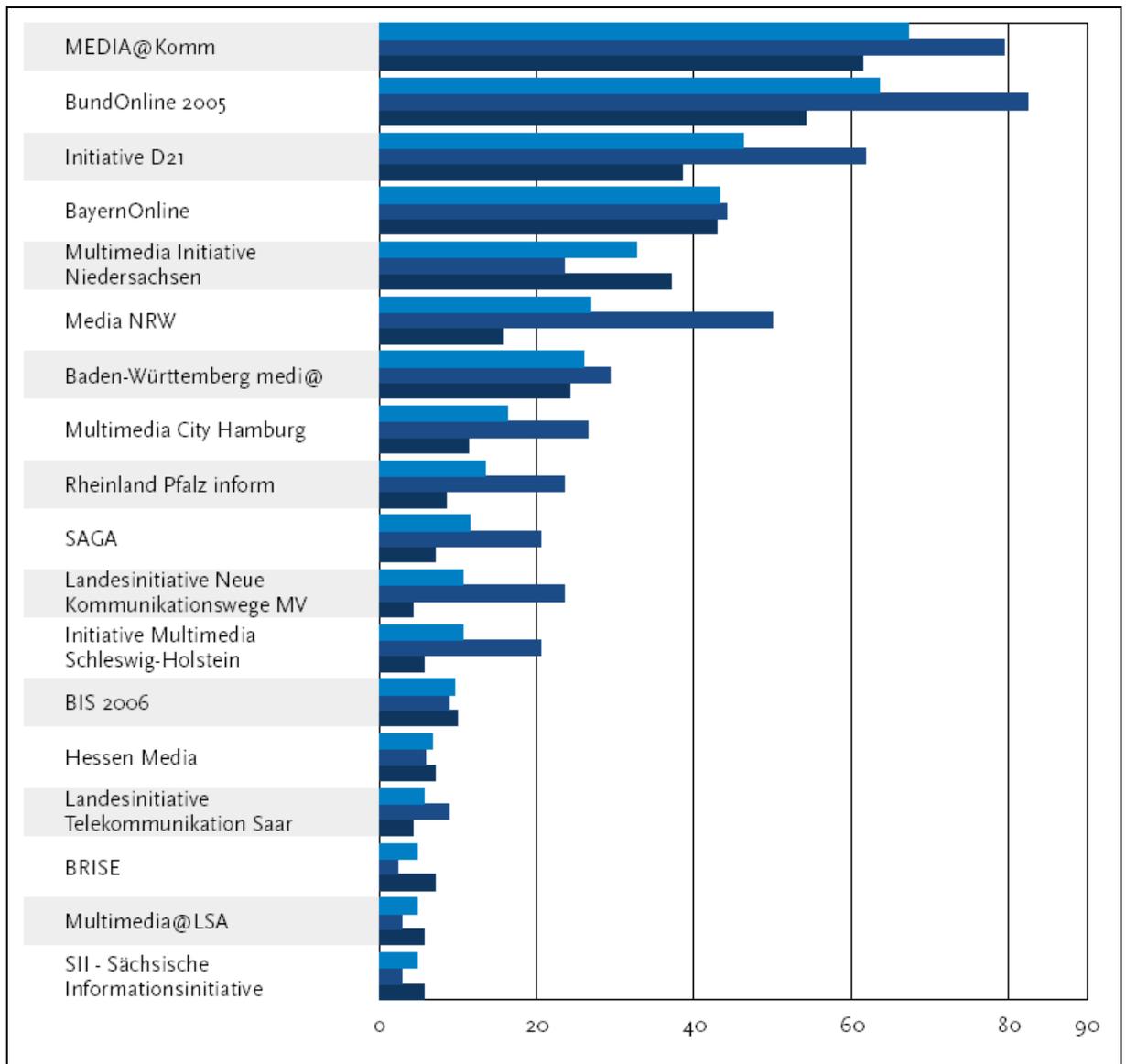


Abb. 12: Bekanntheitsgrad (gestützt) von eGovernment-Initiativen (Quelle: Bertelsmann Stiftung (2002), S. 7.)

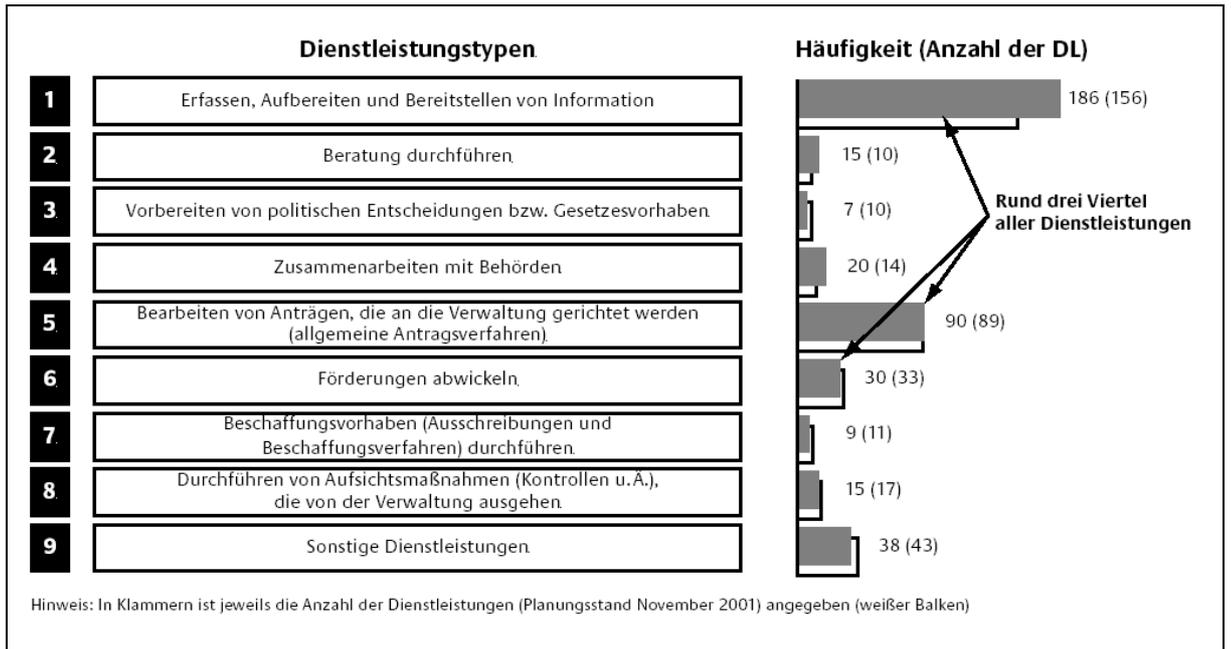


Abb. 13: Häufigkeit der Dienstleistungstypen bei BundOnline 2005 (Quelle: BMI (2002b), S. 26.)

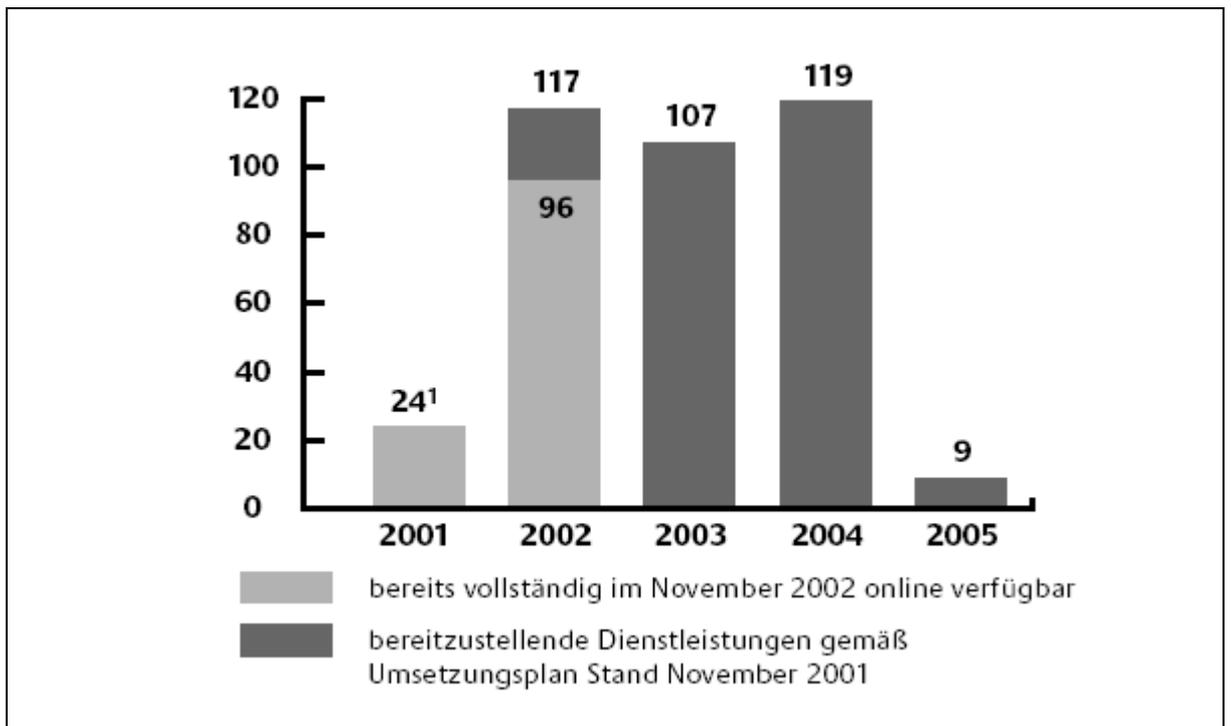


Abb. 14: Anzahl der Online-Dienstleistungen von BundOnline 2005 (Stand: 15.11.02, Quelle: BMI (2002b), S. 8.)

Attraktive Dienstleistungen aus Nutzensicht – G2C, G2B, G2G –		Auswahl
<p>G2C Government to Citizens</p> <ul style="list-style-type: none"> • BA: Vermittlung von Arbeitsplätzen • BA: Gewährung von Geldleistungen • BfA: Berechnung und Gewährung von Renten • BMA: Bereitstellung von Informationen • BA: Durchführung von Beratungen • BfA: Durchführung von Beratungen • DWD: Durchführung von meteorologischen Vorhersagen und Beratungen • BfA: Einzug von Rentenversicherungsbeiträgen • BEV: Erstattung von Kosten im Rahmen der Krankenversorgung und Pflegeversicherung der Beamten • BZgA: Bereitstellung von Fachinformationen (zur gesundheitlichen Aufklärung) • BpB: Bereitstellung von Informationen und Abwicklung von Bestellungen • BAFA: Förderung erneuerbarer Energien 	<p>G2B Government to Business</p> <ul style="list-style-type: none"> • BA: Vermittlung von Arbeitsplätzen • KBA: Führen zentraler Verkehrs- und Kfz-Register • BeschA: Durchführung von Beschaffungen • BBR: Durchführung von Beschaffungen im Baubereich • BZV: Zollbehandlungen Aus- und Einfuhr • StBA: Durchführung zentraler Statistiken • BMBF: Vergabe von projektbezogenen Förderungen • BMWi: Abwicklung von Förderprogrammen • BaKred: Informationsangebot zu bankenaufsichtlich relevanten Themen • Bff: Vergabe der Umsatzsteuer-identifikationsnummer • EBA: Vergabeverfahren nach VOL/A, VOB/A, VOF • RegTP: Vergabe von Rufnummern • BA: Bereitstellung von Informationen 	<p>G2G Government to Government</p> <ul style="list-style-type: none"> • BeschA: Beschaffungen • Bff: Zentrale Kassenführung des Bundes • BBR: Durchführung von Beschaffungen im Baubereich • BMF: Bewirtschaftung der Immobilien des Bundes • BAkV: Buchungen in der Fortbildung • StBA: Durchführung zentraler Statistiken • BZR: Führen des Bundeszentralregisters • BZR: Erteilung von Auskünften aus dem Gewerbezentralregister

Abb. 15: Attraktive Dienstleistungen von BundOnline 2005 aus Nutzensicht (Quelle: BMI (2001a), S. 24.)

ANHANG A4

OBERBÜRGERMEISTERIN Beate Weber
--

Dezernat I OB Weber		Dezernat II Bauen und Sport 1. Bgm. Prof. Dr. von der Malsburg	Dezernat III Soziales, Schule und Kultur Bgm. Dr. Beß	Dezernat IV Umwelt und Energie Dr. Eckart Würzner
01 Referat der Oberbürgermeisterin	16 Amt für die Gleichstellung von Frau und Mann – Gleichstellungsbeauftragte	04 Verkehrsreferat	40 Schulverwaltungsamt	31 Amt für Umweltschutz, Energie und Gesundheitsförderung
02 Direktion für allgemeine Verwaltung, Wirtschaft und Beschäftigung	20 Kämmereiamt	19 Gebäudemanagement (Organisationseinheit)	41 Kulturamt	37 Feuerwehr
03 Bürgerbeauftragter	21 Kassen- und Steueramt	23 Amt für Liegenschaften	42 Kurpfälzisches Museum	67 Landschaftsamt
11 Personal- und Organisationsamt	30 Rechtsamt	52 Sport- und Bäderamt	43 Philharmonisches Orchester	70 Amt für Abfallwirtschaft und Stadtreinigung
12 Amt für Stadtentwicklung und Statistik	32 Amt für öffentliche Ordnung	61 Stadtplanungsamt	44 Theater	
13 Amt für Öffentlichkeitsarbeit	34 Standesamt	62 Vermessungsamt	45 Stadtbücherei	
14 Rechnungsprüfungsamt	47 Archiv	63 Amt für Baurecht und Denkmalschutz	46 Musik- und Singschule	
15 Bürgeramt		65 Hochbauamt	48 Kulturservice Heidelberg	
		66 Tiefbauamt	50 Amt für Soziale Angelegenheiten und Altenarbeit	
			51 Kinder- und Jugendamt	

Tab. 5: Dezernatsverteilungsplan der Stadt Heidelberg (Stand: Januar 2003, Quelle: intern.)

Stadt Heidelberg - Microsoft Internet Explorer

Adresse: http://www.heidelberg.de/

Bürgerservice

Formularservice

Formularübersicht

Get Acrobat Reader
Laden Sie sich den Adobe Acrobat Reader kostenlos, um die Formulare im PDF-Format zu öffnen und zu bearbeiten.

[A](#) [B](#) [C](#) [D](#) [E](#) [F](#) [G](#) [H](#) [I](#) [J](#) [K](#) [L](#) [M](#) [N](#) [O](#) [P](#) [Q](#) [R](#) [S](#) [T](#) [U](#) [V](#) [W](#) [X](#) [Y](#) [Z](#) [Ausfüllhilfe](#)

Formular	Bearbeitung	Bitte beifügen/mitbringen	Versandform
A Abmeldung	Ausfüllen und ausdrucken	-	Per Post an das Bürgeramt schicken
Abrißgenehmigung - Antrag	Ausfüllen und	siehe Vordruck	Per Post an das Amt für Baurecht

[zurück zur alphabetischen Übersicht](#)

[zur Seite Bürgerservice](#)

Abb. 16: Der Formularservice auf der Homepage der Stadt Heidelberg (Stand: 19.05.03, Quelle: Screenshot.)

Stadt Heidelberg - Microsoft Internet Explorer

Adresse: http://www.heidelberg.de/

Bürgerservice

Beantragung einer einfachen Melderegisterauskunft

Sehr geehrte Dame, sehr geehrter Herr,

diese Anwendung unterstützt Sie bei der Beantragung einer einfachen Melderegisterauskunft. Diese Auskunft wird nach dem jeweils [gültigen Landesrecht](#) erteilt und ist kostenpflichtig. Die Gebühr für eine Auskunft beträgt 6,00 EUR.

Damit Ihre Anfrage erfolgreich bearbeitet werden kann, sind folgende Verarbeitungsschritte notwendig:

- machen Sie zunächst Angaben zur Ihrer Person
- danach folgen Angaben zu den von Ihnen gesuchten Personen

Anmerkung:

- alle mit * gekennzeichneten Felder müssen von Ihnen ausgefüllt werden
- die Bearbeitung und Prüfung Ihrer Anfrage erfolgt durch den zuständigen Sachbearbeiter im Einwohnermeldeamt der Gemeinde. Das Ergebnis wird Ihnen deshalb mit einer zeitlichen Verzögerung entweder auf dem Postweg oder via E-Mail zugehen. Wir bitten um Ihr Verständnis!

[Spezielle Hinweise zur Datenübermittlung und Sicherheit](#)

Angaben zu Ihrer Person

Familienname *

Vorname *

Firma

Abb. 17: Die Melderegisterauskunft auf der Homepage der Stadt Heidelberg (Stand: 19.05.03, Quelle: Screenshot.)

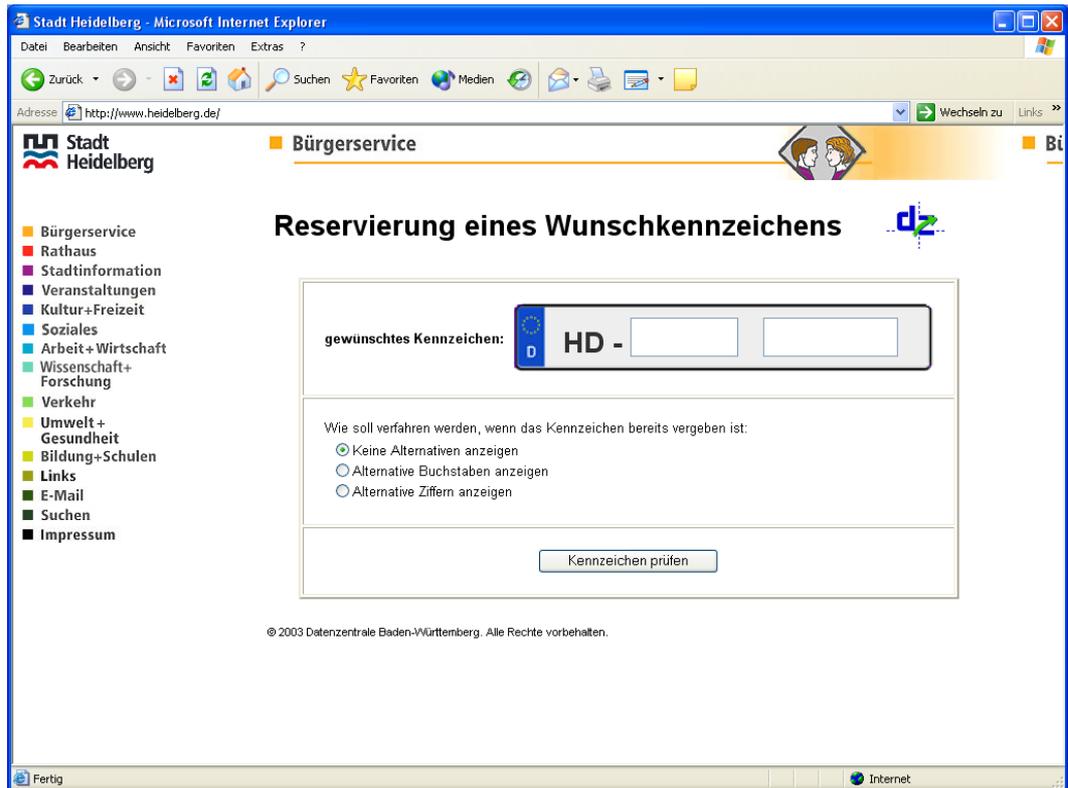


Abb. 18: Zum Wunschkennzeichen auf der Homepage der Stadt Heidelberg (Stand: 19.05.03, Quelle: Screenshot.)

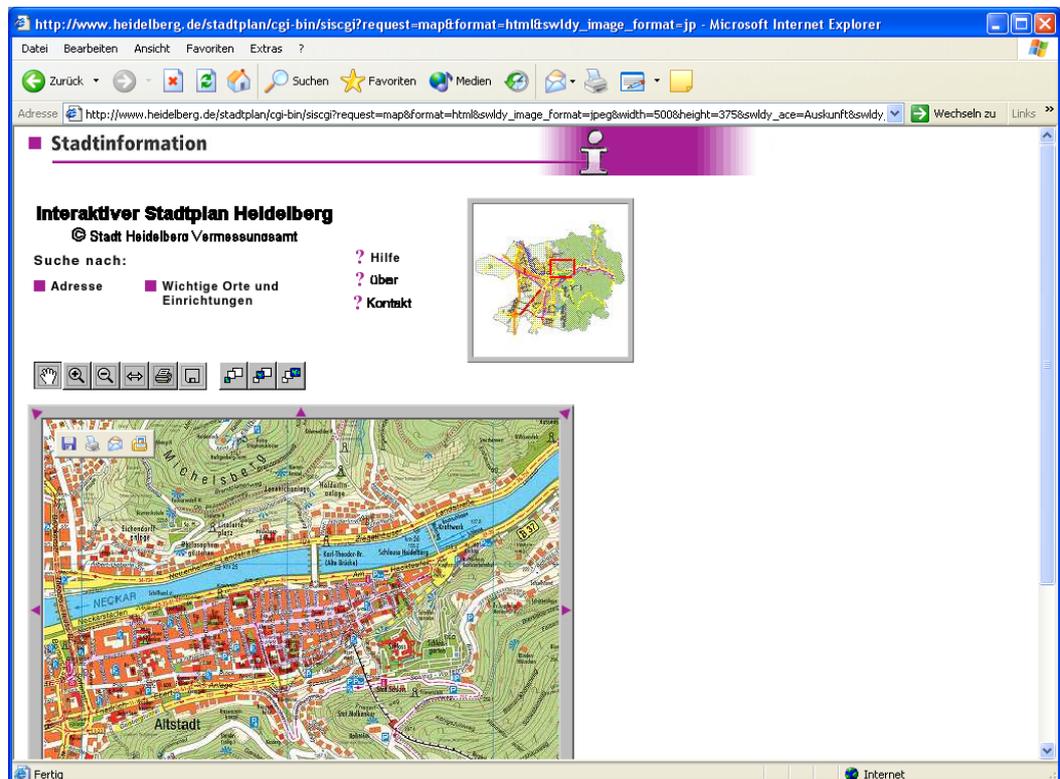


Abb. 19: Der interaktive Stadtplan auf der Homepage der Stadt Heidelberg (Stand: 19.05.03, Quelle: Screenshot.)

LITERATURVERZEICHNIS

- Accenture (2002a)*: Was-will-der-Buerger.de: Online-Angebot und -Nachfrage im öffentlichen Sektor.
- Accenture (2002b)*: Customer Relationship Management: Ein Konzept für den öffentlichen Sektor.
- Accenture (2002c)*: Visionen mit Pragmatismus: eGovernment in Deutschland 2002.
- Alpmann, A./Eder, N. (2002)*: Die Initiative D21 stellt sich vor. In: Initiative D21: Mit Internet Staat machen. E-Government und die Zukunft der Demokratie. Berlin: Königsdruck, S. 101-103.
- Begleitforschung MEDIA@Komm (2002)*: MEDIA@Komm Begleitforschung - Konzeption, Arbeitsschritte und Erkenntnisse. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 95-102.
- Berger, A. (2002)*: Das "E" in E-Government. In: Initiative D21 (Hrsg.): Mit Internet Staat machen. E-Government und die Zukunft der Demokratie. Berlin: Königsdruck, S. 35-36.
- Bertelsmann Stiftung (2002)*: Balanced E-Government: Transfer von Innovationen. Detmold: Druckerei Kallenbach.
- BMI (1999)*: Moderner Staat - Moderne Verwaltung: Das Programm der Bundesregierung. Berlin.
- BMI (2000)*: Moderner Staat - Moderne Verwaltung: Zwischenbilanz – Chancen und Veränderung. Berlin.
- BMI (2001a)*: BundOnline 2005: Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative. Berlin.
- BMI (2001b)*: BundOnline 2005: Bundesverwaltung präsentiert Erfolgsmodelle. Berlin.
- BMI (2002a)*: BundOnline 2005: Elektronische Signatur - Beschluss der Bundesregierung. Berlin.
- BMI (2002b)*: Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative - Fortgeschriebener Stand. Berlin.
- Bock, C. (2001)*: DigSig und eGov: eine absolute Notwendigkeit? In: Bulletin des Kompetenzzentrums eGovernment der Bremer Fachhochschule <<eGov Präsenz>>, Ausgabe 02/2001, S. 29-30.
- BSI (2000)*: Klassifikationsschema für E-Government-Verfahren. Bonn.
- Difu (2001)*: MEDIA@Komm-Halbzeitbilanz. (Online-Dokument unter <http://www.mediakomm.net>)

- Drüke, H. (2003):* E-Government in Deutschland - Profile des virtuellen Rathauses. Berlin.
- Ehrhardt, R. (2001):* "Wir setzen alles auf eine Karte" - Das MEDIA@Komm-Projekt im Städteverbund Nürnberg. In: BMWi: MEDIA@Komm: Virtuelles Rathaus Tagungsband. 1. Aufl., Bornheim: CDS Chudeck-Druck-Service, S. 67-77.
- Ehrhardt, R. (2002):* Partnerschaft durch Kooperation im Städteverbund. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 87-94.
- Fahrion, R. (2002):* Bürgerinteressen versus Verwaltungsinteressen - ein unüberbrückbarer Gegensatz? In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 27-29.
- Fluck, N. (2002):* Schnelles und sicheres Internet für alle. In: TNS EMNID eMind@emnid: (N)Onliner Atlas 2002. Berlin: Königsdruck, S. 56-57.
- Gehrmann, F./Schinzer, H./Tacke, A. (2002):* Public E-Procurement. München: Verlag Vahlen.
- Grabow, B. (2001):* Städte auf dem Weg zum virtuellen Rathaus. (Online-Dokument unter <http://www.mediakomm.net>)
- Grabow, B. (2002):* Bürgerorientierung, Zugang und Akzeptanz. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 103-119.
- Grabow, B. et al. (2002):* Erfolgsfaktoren - Was bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten ist. Berlin: MercedesDruck GmbH.
- Grabow, B./Siegfried, C. (2002):* Virtuelle Rathäuser und die MEDIA@Komm-Modellprojekte. In: Von Lucke, J./ Reineremann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 151-178.
- Hensen, J. (2000):* Digitale Signaturen: Revolutionierung des Verwaltungshandelns und Einebnung der Aktenberge. In: Reineremann, H. (Hrsg.): Regieren und Verwalten im Informationszeitalter. Heidelberg: R.v.Decker, S.115-121.
- Huber, R. (2002):* Internes Schreiben des Personal- und Organisationsamt der Stadt Heidelberg zum Thema "Elektronische Bürgerdienste" vom 26.07.02.
- Hutter, M. (2001):* Der "Digital Divide" - ein vorübergehender Zustand? In: Kubicek, H. et al. (Hrsg.): Internet@Future. Heidelberg: Hüthig, S. 362-370.
- Initiative D21 (2001):* Vom Aufbruch zum Durchbruch - Informationsgesellschaft in Deutschland. In: Initiative D21: Wissen teilen – Menschen erreichen. Wirtschaft und Politik gestalten die Informationsgesellschaft. Berlin: Königsdruck, S. 16-24.
- Initiative D21 (2002):* E-Town 2002: Deutschlands digitale Hauptstädte. Berlin.

- Klein, S./Schwellach, G. (2003):* Fit for E-Government. In: BMWi: MEDIA@Komm: E-Government meets E-Business. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 47-56.
- Kleindieck, R. (2002):* BundOnline 2005 - Electronic Government Strategie des Bundes. In: Von Lucke, J./ Reinermann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 118-129.
- Klumpp, D. (2001):* Eingangsschwellen bei digitalen Rathäusern und virtuellen Amtsstuben. In: BMWi: MEDIA@Komm: Virtuelles Rathaus Tagungsband. 1. Aufl., Bornheim: CDS Chudeck-Druck-Service, S. 47-55.
- Kraft, A. (2001):* MediaKomm - Ein Projekt der Städte Esslingen am Neckar und Ostfildern. In: BMWi: MEDIA@Komm: Virtuelles Rathaus Tagungsband. 1. Aufl., Bornheim: CDS Chudeck-Druck-Service, S. 79-83.
- Kraft, A. (2002):* Status, Ergebnisse und Ziele. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 71-72.
- Kraft, A. (2003):* Die Bürgerkommune im Netz mit ihren regionalen Wertschöpfungsketten. In: BMWi: MEDIA@Komm: E-Government meets E-Business. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 37-45.
- Kubicek, H. (2002):* Die digitale Kluft als Herausforderung für die Kommunen. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 172-181.
- Lenk, K. (2001):* Das eine Fenster zu allen Verwaltungs- und Dienstleistungen. Alte und neue Wege und Formen der Interaktion zwischen Bürger und Verwaltung. In: Gora, W., Bauer, H. (Hrsg.): Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-Government. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, S. 349-361.
- Lenz, T. (2001):* E-Government und E-Nonprofit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Mehlich, H. (2002):* Electronic Government. Wiesbaden: Gabler.
- Memorandum (2000):* Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung. Ein Memorandum des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE. Bonn.
- Naujokat, W./Eufinger, B. (2002a):* Barrieren und Hindernisse des E-Government aus Sicht der Wirtschaft. In: Von Lucke, J./Reinermann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 94-103.
- Naujokat, W./Eufinger, B. (2002b):* Electronic Government aus Sicht der Wirtschaft - Ein Erfahrungsbericht. In: Von Lucke, J./Reinermann, H. (Hrsg.) Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 46-67.

- Noltemeier, A./Baum, J. (2001):* Das Teilprojekt "Kommunale Dienste" - Die Stadt Esslingen auf dem Weg zum virtuellen Rathaus. In: BMWi: MEDIA@Komm: Virtuelles Rathaus Tagungsband. 1. Aufl., Bornheim: CDS Chudeck-Druck-Service, S. 85-91.
- PwC Deutsche Revision (2000):* Die Zukunft heißt E-Government. Frankfurt am Main: Fachverlag Moderne Wirtschaft.
- PwC Deutsche Revision (2002):* Deutsche Städte auf dem Weg zum modernen Dienstleister. Frankfurt am Main.
- Reinermann, H. (2000):* Der öffentliche Sektor im Internet. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.
- Reinermann, H. (2002):* Transformation zu Electronic Government. In: Von Lucke, J./Reinermann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung., S. 104-117.
- Schall, J. (2002):* Anforderungen und Wünsche des Bürgers an den Web-Auftritt seiner Kommune. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 23-26.
- Schily, O. (2002):* Vorwort eGovernment-Initiative. In: BMI (2001): BundOnline 2005: Umsetzungsplan für die eGovernment-Initiative. Berlin.
- Schröder, K. (2003):* Die MEDIA@Komm-Region Nürnberg: die E-Government-Kompetenzregion. In: BMWi: MEDIA@Komm: E-Government meets E-Business. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 29-35.
- Schwarze, B. (2002):* Wer ist wirklich drin? - Geschlechtsspezifische Internetnutzung. In: Initiative D21: Mit Internet Staat machen. E-Government und die Zukunft der Demokratie. Berlin: Königsdruck, S. 34-35.
- Schwellach, G./Klein, S. (2002):* Die Daten sollen laufen!... nicht die Bürger. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 77-86.
- Simitis, S. (2000):* Auf dem Weg zu einem neuen Datenschutzkonzept. Die zweite Novellierungsstufe des BDSG, In: Datenschutz und Datensicherheit 24, Heft 12, S. 714-726.
- Söhlke, N. (2002):* Sind wir wirklich drin? - Was leisten die neuen Informations- und Beratungsportale für Bürgerinnen und Bürger? In: Initiative D21: Mit Internet Staat machen. E-Government und die Zukunft der Demokratie. Berlin: Königsdruck, S. 33-34.
- Stadt Heidelberg (2002):* Heidelberg auf einen Blick. (Online-Dokument unter <http://www.heidelberg.de>)

- Staudt, E (2003):* Kommunen im Netz - E-Government aus Sicht der Wirtschaft. In: BMWi: MEDIA@Komm: E-Government meets E-Business. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 23-27.
- TNS EMNID eMind@emnid (2002):* (N)Onliner Atlas 2002. Berlin: Königsdruck.
- Von Lucke, J. (2002):* Barrieren des Electronic Government in Deutschland - Ursachen und Ansätze zur Überwindung aus Sicht der Wirtschaft. In: Von Lucke, J./ Reiner mann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, S. 68-93.
- Von Lucke, J./Reiner mann, H. (2002):* Speyerer Definition von Electronic Government. In: Von Lucke, J./Reiner mann, H. (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland. Speyer: Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung., S. 1-8.
- Weiss, J. (2002):* Die Kundenorientierung im E-Government. In: BMWi: MEDIA@Komm: Bürgerkommune im Netz. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 202-214.
- Welzel, C./Friedrichs, S. (2003):* Transfer von Innovationen im E-Government: Wie gut sind die Initiativen von Bund und Ländern? In: BMWi: MEDIA@Komm: E-Government meets E-Business. 1. Aufl., Karlsruhe: Präzis-Druck GmbH, S. 109-119.