

Sinn und Nutzen einer klaren Strategie für die Realisierung von E-Government

Michael Kaschewsky | Andreas Kühn

abstract

Zu einer erfolgreichen Realisierung von E-Government gehört eine Strategie, die klare Ziele formuliert und für die Umsetzung verbindliche Vorgaben setzt. Der Prozess der Zielformulierung und Umsetzungsplanung führt zu einer Bewusstmachung der impliziten Ziele und der unterschiedlichen Wahrnehmungen der Beteiligten. Insbesondere im Hinblick auf die spätere Umsetzung und das Commitment der Beteiligten ist daher die Strategiedefinition für ein erfolgreiches E-Government unabdingbar.

Im E-Government geht es darum, die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung trotz steigender Anforderungen zu erhalten und zu verbessern – und das möglichst kostenneutral. Dabei spielen insbesondere die Internet-technologien eine grosse Rolle. Sie sollen konsequent genutzt werden, um die Qualität und Leistungsfähigkeit des Verwaltungshandelns zu steigern und gleichzeitig die Kosten zu senken.

Wie erfolgreich das gelingt, hängt vor allem davon ab, wie effektiv das Informationsmanagement in den Verwaltungsprozessen tatsächlich verbessert werden kann. Wichtige Ziele sind beispielsweise:

- Einfacher Informationszugriff, sowohl intern für Verwaltungsbedienstete und extern für Verwaltungskunden
- Vollständige Digitalisierung durch Beseitigung der Medienbrüche und Automatisierung stark routinisierter Informationsverarbeitungsschritte
- Bessere Data Governance durch Eliminierung der unkontrollierten Redundanz in der Datenhaltung und Erhöhung der Datenqualität
- Gemeinsame Fachapplikationen und deren Nutzung durch mehrere Behörden
- Workflow-Management-System zur Unterstützung von Verwaltungsprozessen
- Prozessmonitoring zur Optimierung der Verwaltungsprozesse und Identifikation wiederkehrender Probleme bei der Ausführung
- Digitaler Direktzugang zu Regierungshandeln und Verwaltungsleistungen der berechtigten Anspruchsgruppen

Vor und während der Einführung neuer Technologien sowie während der Nutzungsphase sind einige der folgenden Probleme fast vorprogrammiert:

1. Vor und während der Einführung neuer Technologien: technische Probleme werden unterschätzt (technische Komplexität), Verweigerung der Betroffenen (unzureichendes Stakeholder-Management), Abstimmungsbedarf mit anderen Beteiligten wird unterschätzt (keine frühzeitige Einbindung) und bestehende Prozesse werden ungenügend auf ihr Optimierungspotenzial hin überprüft.
2. Während der Nutzungsphase der neuen Technologie: fehlendes Commitment der Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden (mangelnde Nutzenkommunikation), Kompetenzen und/oder Bereitschaft für Nutzung fehlen (mangelnde Schulung und Beteiligung), abnehmendes Verantwortungsbewusstsein und geringere Beurteilungskompetenz (durch unflexible Standardisierung und zunehmende Kontrolle) und einseitige Ausrichtung der IT-Lösung (fehlende Berücksichtigung unterschiedlicher Ansprüche).

Vor und während der Einführung neuer IT-Lösungen muss auf die jeweiligen Risiken hingewiesen und gezielt darauf eingegangen werden.

Strategie braucht Vision und Gestaltungswille. Die Definition einer Strategie bedeutet, dass die Entwicklung einer Organisation nicht sich selbst überlassen wird, sondern dass man bereit ist, zu führen. Zu effektivem Führen gehört *Gestalten* (Schaffen von Strukturen), *Lenken* (Vorgeben und Durchsetzen von Zielen) und *Entwickeln* (Schaffen von Potentialen). Im Kontext von E-Government geht es darum, das IT-Potenzial auf die Bedürfnisse der

Verwaltung abzustimmen und auf deren langfristigen Ziele auszurichten, um eine nachhaltige Leistungserbringung gewährleisten zu können. Und es geht zugleich darum, die Geschäftsprozesse so umzugestalten, dass das volle IT-Potenzial genutzt werden kann.

Eine E-Government-Strategie macht daher nur Sinn, wenn eine Veränderung wirklich gewollt ist. Strategien beziehen sich auf die Zukunft und haben den Anspruch, die Zukunft zu gestalten und bewusst in bestehende Verhältnisse einzugreifen. Die Beibehaltung des Status Quo ist daher keine akzeptable Strategie, weil die gesellschaftlichen Erwartungen an die öffentliche Verwaltung ständig steigen. Die Vernachlässigung gesellschaftlicher Ansprüche führt zwangsläufig zum Legitimitätsverlust.

Wenn die grundsätzliche Bereitschaft für E-Government vorhanden ist, sollte der Rahmen und die richtigen Inhalte definiert werden um die E-Government-Strategie zu formulieren. Dies erfordert messbare Ziele zu definieren und die Umsetzung der Strategie organisatorisch zu regeln. Dabei zeigt sich in der Regel ein wichtiger Nebeneffekt. Die Definition der E-Government-Strategie führt zu einer grundsätzlichen Bestimmung der übergeordneten IT-Ziele in Bezug auf die Kernaufgaben der Organisation. Folgende Fragen können beispielsweise gestellt werden: Welche Leistungen werden primär angeboten? Was sind die Qualitätskriterien für die Leistungen? Welche Abstriche beim bestehenden Leistungsumfang bzw. bei der Art der Leistungserbringung sind möglich, um andere Leistungen zu verbessern oder Kosten zu sparen?

IT-Maturität: Technisches und geschäftliches Potenzial. Der aus dem E-Government resultierende Nutzen hängt entscheidend von der IT-Maturität ab – sowohl von der Maturität der technischen Lösungen als auch von der Maturität der geschäftlichen Nutzung dieser Lösungen. Das bedeutet, dass die technischen Lösungen im Einklang stehen mit den konkreten Aufgaben der Fachabteilungen. Hier müssen technische Lösungen den Geschäftsaufgaben dienen und die Geschäftsprozesse harmonisiert werden. Interne Widerstände sind vorprogrammiert und müssen gemeinsam erkannt und im Sinne der Mandate und Aufgaben gelöst werden.

Dabei spielen betriebswirtschaftliche Kriterien eine wichtige Rolle, denn die öffentliche Verwaltung muss ihre Mandate und Aufgaben – wie jeder Betrieb – nach betriebswirtschaftlichen Kriterien erfüllen. Damit steigt der Anforderungsdruck an die Verantwortlichen, die öffentliche Verwaltung betriebswirtschaftlich zu führen. Folglich ist die Ausrichtung der IT an Geschäftsaufgaben sowie die Harmonisierung der Geschäftsprozesse betriebswirtschaftlich notwendig. Erforderlich ist daher, sowohl die Führungsverantwortlichen als auch die Mitarbeitenden vom Nutzen eines zielgerichteten Handelns im E-Government zu überzeugen.

E-Government-Strategie: IT-Basis-Strategie und IT-Nutzungs-Strategie. Auf der Basis bestehender und eigener Studien lassen sich zwei Teilstrategien einer umfassenden E-Government-Strategie identifizieren, die IT-Basis-Strategie und die IT-Nutzungs-Strategie.

IT-Basis-Strategie: Ziel dieser Strategie ist es, die technische Maturität der IT-Infrastruktur zu optimieren. Sie bestimmt beispielsweise, welche Technologien und Standards eingesetzt werden.

IT-Nutzungs-Strategie: Ziel dieser Strategie ist es, die Maturität der IT-Nutzung zu optimieren. Sie bestimmt darüber, welche konkreten IT-Anwendungen implementiert und betrieben werden um die Regierungs- und Verwaltungsfähigkeit langfristig zu erhalten und zu verbessern.

Zwischen den beiden Typen von Strategien bestehen Wechselwirkungen. Soll eine gewisse Maturität in der Nutzung der IT erzielt werden, so ist eine entsprechende Maturität der IT-Infrastruktur eine zwingende Voraussetzung. Die Ausrichtung der IT-Infrastruktur muss wiederum der IT-Nutzungs-Strategie folgen.

Beide Teilstrategien sollten klar und explizit formulierte Ziele enthalten und davon abgeleitet Massnahmen oder Vorhaben identifizieren. Die Ziele sollten operationalisierbar und messbar sein und Indikatoren der Zielerreichung definieren. Nur so kann eine effektive Steuerung der Strategieumsetzung erfolgen. Darüber hinaus müssen Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Ressourcen ebenso definiert werden, wie der Geltungsbereich und die Dauer. Eine Vision hilft Ziele abzuleiten und so zu legitimieren, um das Commitment und die Motivation der Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden zu erhöhen.

Strategie erhöht Leistung, Transparenz und Legitimität.

Einerseits soll mit der E-Government-Strategie die operationale Grundlage für die Erhöhung der Qualität, Effektivität und Effizienz der Leistungserbringung geschaffen werden. Andererseits soll die E-Government-Strategie für die betroffenen Akteure Orientierung und Transparenz bieten, das Implizite explizit machen und die politische Legitimität sicherstellen. Dies hilft parteiübergreifend die Unterstützung für E-Government zu gewinnen. Die drei beschriebenen Aspekte Leistung, Transparenz und Legitimität zeigen eine wesentliche Herausforderung auf: E-Government-Strategien müssen unterschiedlichen Ansprüchen genügen, sollen sie erfolgreich sein. Eine explizite Strategie macht Ziele transparent und ermöglicht damit eine gemeinsame Orientierung, eine Priorisierung der Vorhaben sowie ein zielgerichtetes Handeln der beteiligten Akteure. ■



Dr. Michael KASCHEWSKY
 Berner Fachhochschule
 wissenschaftlicher Mitarbeiter
 Kompetenzzentrum
 Public Management und
 E-Government,
 michael.kaschewsky@
 bfh.ch



Dipl.-Ing. Andreas KÜHN
 Berner Fachhochschule
 wissenschaftlicher Mitarbeiter
 Kompetenzzentrum
 Public Management und
 E-Government,
 andreas.kuehn@bfh.ch