

# Strategische Planung fehlt

von Thomas Paulsen

**Strategie, Finanzen, Sicherheit, Personal – das sind die größten Herausforderungen für die deutschen Städte bei der Entwicklung ihrer e-Government-Angebote.**

In Zusammenarbeit mit dem Deutschen Städte- und Gemeindebund befragte die Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) im August vergangenen Jahres Entscheidungsträger in den 200 größten deutschen Städten zum aktuellen Stand ihrer e-Government-Planungen. Die Umfrage zeigt eine deutliche Lücke zwischen den mit e-Government verbundenen Zukunftserwartungen und aktuellen Defiziten bei Strategie und Planung. Zwar ist die Mehrheit der befragten Städte davon überzeugt, dass sich durch e-Government die Arbeitswei-

se der öffentlichen Verwaltung drastisch verändern wird. Ein umfassendes, langfristig ausgerichtetes Strategiekonzept zum Aufbau einer virtuellen Verwaltung fehlt jedoch den meisten. So verfügen gegenwärtig nur rund ein Zehntel der befragten Städte über eine ausformulierte e-Government-Strategie oder eine Finanzierungsstrategie. Bei einer Konzentration auf kurzfristige Erfolge ohne strategischen Fahrplan und ohne ein effektives Risikomanagement besteht jedoch die Gefahr, dass Investitionen in technische Infrastruktur und personelle Ressourcen

verpuffen, bevor Rationalisierungseffekte zum Tragen kommen können. Um den langfristigen Erfolg ihrer e-Government-Aktivitäten nachhaltig zu sichern, sollte daher jede Verwaltung im Rahmen einer ausformulierten Strategie Aussagen darüber treffen, welche Ziele bei e-Government verfolgt werden und wie diese Ziele in welchen zeitlichen Schritten erreicht werden sollen.

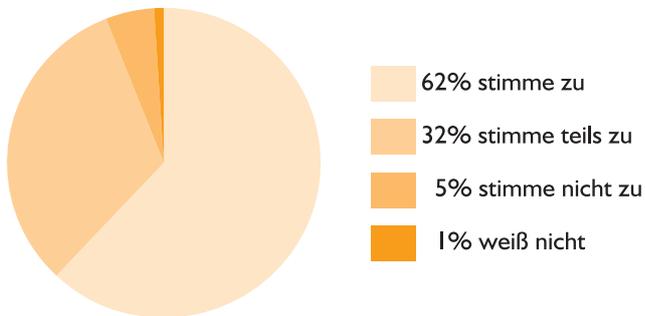
Neben den strategischen Planungslücken behindern gegenwärtig vor allem geringe Finanzierungsspielräume einen schnellen und sys-



Morgendämmerung: In den Kommunen beginnt die elektronische Ära.

## Umbruch

e-Government wird die Arbeitsweise und Leistungserbringung der öffentlichen Verwaltung drastisch verändern.



(Quelle: PriceWaterhouseCoopers)

tematischen Ausbau der e-Government-Angebote. In der PwC-Studie nannten 77 Prozent der befragten Städte mangelnde finanzielle Ressourcen als eines der größten Probleme bei der Einführung elektronischer Verwaltungsanwendungen. Nach Berechnungen der Deutschen Bundesbank und des Deutschen Städtetages bleibt die finanzielle Lage der Kommunen in den nächsten Jahren angespannt.

### Interaktive Abwicklung

Gleichzeitig benötigt der öffentliche Sektor jedoch mehrere Milliarden Mark, um die gegenwärtig noch überwiegend auf Information beschränkte Funktionalität behördlicher Internet-Seiten durch die interaktive Abwicklung von Kommunikationen und Transaktionen zu ergänzen. Um so überraschender ist es, dass die überwiegende Mehrheit der Städte derzeit über keine Finanzierungsstrategie im Bereich e-Government verfügt. In der Praxis stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung: So können Finanzierungsmodelle helfen, die hohen Anfangsinvestitionen über längere Zeiträume zu verteilen. Auch eine Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft im Rahmen von Public Private

Partnerships kann die öffentliche Hand auf der Kostenseite deutlich entlasten und gleichzeitig den Geschäftssinn und die Expertise privater Anbieter nutzen. Mehrere deutsche Städte setzen mittlerweile beim Aufbau

von Stadt- oder Regionalportalen auf eine solche enge Verzahnung zwischen öffentlichem und privatem Sektor. Sollten in den nächsten Jahren immer mehr Verwaltungsleistungen online abgewickelt werden, kommt der Verschlüsselung von Kommunikationen und Transaktionen zwischen Verwaltung und Bürger oder Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu. Derzeit sehen 58 Prozent der befragten Städte in ungelösten Sicherheitsfragen ein Problem für den weiteren Ausbau ihrer e-Government-Aktivitäten. Im Mittelpunkt steht hier besonders die digitale Signatur, die für rechtsverbindliches Handeln im Internet wichtig ist.

Mit der Verabschiedung des Signaturgesetzes und der geplanten Anpassung des Bürgerlichen Gesetzbuchs

Partnerships kann die öffentliche Hand auf der Kostenseite deutlich entlasten und gleichzeitig den Geschäftssinn und die Expertise privater Anbieter nutzen. Mehrere deutsche Städte setzen mittlerweile beim Aufbau

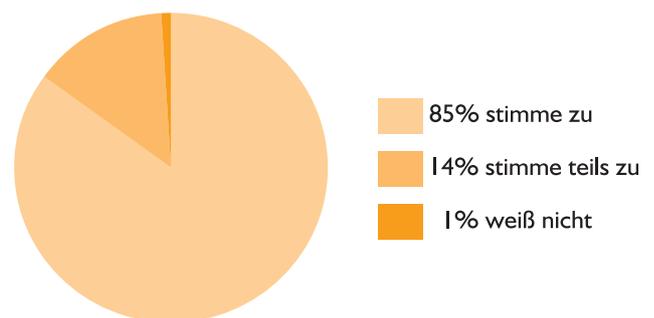
Partnerships werden nun auch die rechtlichen Rahmenbedingungen für eine breite Einführung der digitalen Signatur in Deutschland geschaffen. Um so wichtiger wird es für eine erfolgreiche Weiterentwicklung des e-Government-Angebots, den Sicherheitsbedenken der Nutzer durch vertrauensbildende Maßnahmen entgegenzutreten. Sonst besteht die Gefahr, dass die neuen Online-Dienste nur von einem geringen Teil der Bevölkerung genutzt werden und die Rationalisierungseffekte entsprechend gering ausfallen.

### Zertifizierte Systeme

Viele Unternehmen lassen ihre DV-Systeme daher schon durch externe, unabhängige Dritte prüfen und zertifizieren. Da im öffentlichen Sektor die Anforderungen im Hinblick auf Datenschutz, Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit besonders

## Neuer Schub

e-Government eröffnet neue Chancen für die Verwaltungsmodernisierung.



(Quelle: PriceWaterhouseCoopers)

hoch sind, stieß diese Vorgehensweise auch bei den befragten Städten auf Zustimmung: 86 Prozent schätzten eine Prüfung von e-Government Anwendungen durch unabhängige Dritte als sehr wichtig ein. Internet-Gütesiegel wie WebTrust, ein lizenziertes Prüfsiegel des Instituts der

Wirtschaftsprüfer (IDW), werden daher in Zukunft auch für den öffentlichen Sektor zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Durch die Einführung moderner Informationstechnologien werden sich auch die Anforderungen an die

tung qualifizierte Mitarbeiter halten oder neue Mitarbeiter gewinnen kann. Neben modernen Methoden des Personalmarketings (Online-Stellenausschreibungen und -bewerbungen) ist eine Kombination aus attraktiven Weiterbildungsangeboten, einer guten technischen

Je sorgfältiger die aktuellen Planungen und Vorbereitungen in den Bereichen Strategie, Finanzierung, Sicherheit und Personal erfolgen, desto zuverlässiger lassen sich auch die Chancen von e-Government verwirklichen. Die Mehrheit der befragten Städte sieht der Zukunft sehr optimistisch entgegen: Die Verbesserung von Verwaltungsleistungen und Arbeitsabläufen, eine erhöhte Transparenz des Verwaltungshandelns sowie positive Effekte für Stadtimage und Standortmarketing stehen im Mittelpunkt der Zukunftserwartungen.

85 Prozent der befragten Städte waren darüber hinaus der Meinung, dass e-Government eine neue Chance der Verwaltungsmodernisierung in Deutschland eröffnet. Am Ende könnte eine neue Art von Verwaltung stehen: dezentraler und netzwerkartig organisiert, transparenter und serviceorientiert. Eine „aktivierende“ Verwaltung, die mehr moderiert als hoheitlich handelt. Der Internet-Zugang zu Behördenleistungen wird dann ebenso selbstverständlich sein wie der Online-Zugang zum eigenen Bankkonto.

*Dr. Thomas Paulsen ist zuständig für Strategieentwicklung Public Sector bei PricewaterhouseCoopers, Berlin*



Mitarbeiter: Anforderungen an das Personal ändern sich.

Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung verändern. Besonders hohe Priorität räumen die befragten Stadtverwaltungen der sozialen Kompetenz (Kommunikations- und Teamfähigkeit) und den Methodenkenntnissen (zum Beispiel Projektmanagement) ein.

### Schlüsselfaktor Personal

Vor diesem Hintergrund ist qualifiziertes Personal einer der Schlüsselfaktoren bei einer erfolgreichen Implementierung von e-Government und wird auch so von den Befragten bewertet: 66 Prozent messen dem Faktor „Mangel an qualifiziertem Personal“ eine sehr hohe Bedeutung zu. Damit stellt sich die Frage, wie die öffentliche Verwal-

Ausstattung (in 69 Prozent der Städte verfügen weniger als ein Viertel der Mitarbeiter über einen Internet-Zugang) und variablen, leistungsabhängigen Vergütungsmodellen erforderlich. Da immerhin 31 Prozent der befragten Städte beim Ausbau ihres e-Government-Angebots mit Widerständen seitens der Mitarbeiter rechnen, wird ein effektives Change-Management zu einem kritischen Erfolgsfaktor. Die Verantwortung dafür liegt bei der Leitungsebene von Politik und Verwaltung: e-Government-Projekte haben erfahrungsgemäß nur dann nachhaltige Erfolgsaussichten, wenn die politische Führung die Aktivitäten aktiv und kontinuierlich unterstützt.

### Weitere Informationen

Die Studie „Die Zukunft heißt E-Government“ kann bei PricewaterhouseCoopers bezogen werden.

Kontakt: Dr. Thomas Paulsen,  
Strategieentwicklung Public Sector,  
Tel. 030-3496-8931,  
thomas.paulsen@de.pwcglobal.com