

# Strategischer Hebel

von Jobst Fiedler

Bei der Weiterentwicklung des e-Governments geht es um mehr als Online-Angebote. e-Government der zweiten Generation hat das strategische Potenzial für eine umfassende Verwaltungsmodernisierung. Viele Akteure haben dies noch nicht klar genug erkannt.

**A**ufschlussreich ist ein Vergleich der e-Government-Erfahrungen auf internationaler, insbesondere europäischer Ebene, der sich nicht wie üblich vorwiegend auf die technologischen und quantitativen Aspekte, sondern vielmehr die strategische Herangehensweise bezieht. Eine internationale komparative Analyse (Roland Berger Strategy Consultants: IT-society and e-Government – strategic issues, April 2002) der Staaten Frankreich, Deutschland, Großbritannien, Italien und Spanien kommt zu folgenden Schlussfolgerungen:

*Erstens:* Die höchste Glaubwürdigkeit erzielte der Staat in der Startphase dort, wo die Regierung selbst Flagge zeigte und in einem ersten Schritt über die Schaffung eines nationalen Portals hohe Sichtbarkeit garantierte und gleichzeitig über Informations- und Anwendungsmöglichkeiten eine hohe Akzeptanz bei den Bürgern sicherte.

*Zweitens:* Regelmäßige Benchmarking- und Monitoringaktivitäten waren entscheidend, um schnelle Fortschritte zu erzielen. Insbesondere die Veröffentlichung von Vergleichsdaten hat den Wettbewerb unter Regionen und Institutionen angeregt und ist ein wesentliches Element der Dynamik.

*Drittens:* Auch wenn alle betrachteten Staaten mit einem umfassenden Ansatz an e-Government und die Verwirklichung der IT-Gesellschaft herangetreten sind, bezieht sich das „e“ des e-Government bisher immer

noch überwiegend auf die Oberfläche. Die umfassende Reorientierung auch der verwaltungsinternen Prozesse verharrt nach wie vor in ihren Anfängen und erhält erst in jüngerer Zeit wieder neue, umsetzungsorientierte Impulse (zum Beispiel BundOnline 2005). Der Anspruch an Schnelligkeit und umfassende Kundenorientierung ist bislang lediglich in Ansätzen verwirklicht.

Die umfassende Information von Bürgern über Verwaltungsleistungen und das Angebot von interaktiven e-Bürgerdiensten ist jedoch nur die Speerspitze dessen, was e-Government leisten kann. Dass in den e-Technologien großes Potenzial steckt, um Verwaltungsprozesse radikal neu auszurichten, haben viele Akteure im öffentlichen



Aufschlussreich: internationaler Vergleich.

Bereich bisher noch nicht klar genug erkannt.

e-Government ist ein zentraler strategischer Hebel auf dem Weg zu neuen Strukturen im öffentlichen Sektor: Es geht nicht um die „hübsche“ Oberfläche, sondern um eine kundenorientierte Ausrichtung der öffentlichen Dienstleistungen mit e-Government als Vertriebskanal und Prozessprinzip („e-Government 2.0“). Dies erfordert eine kundenorientierte Neuausrichtung aller Prozesse, eine konsequente Reorganisation der Aufbaustruktur und eine Reallokation des Personals in die kundennahen Bereiche. Schlüssel auf diesem Weg sind Standardisierung und Integration der Prozesse, die Ausrichtung der Organisation auf die Bedürfnisse

der Kunden (Abbildung von Lebenslagen) und nicht zuletzt auch eine andere Ausrichtung der Personalausstattung (nicht nur mit Blick auf die quantitative Verschiebung hin zum „Bürgerbüro“, sondern auch in der Qualifikation).

Noch steht die Verwaltung am Anfang einer Entwicklung, deren Konsequenzen für das gesamte Verwaltungshandeln noch nicht genau abzusehen sind. Zu Ende gedacht kann sich das gesamte Verhältnis zwischen Bürgern und Staat grundlegend wandeln.

„Electronic Governance“ beschreibt den Weg in die neue Aufgabenverteilung zwischen den gesellschaftlichen Sektoren unter dem Paradigma „vom Vater Staat zum Partner Staat“: Traditionell öffentliche Aufgaben werden zwar weiterhin öffentlich mitfinanziert, aber zunehmend an den dritten Sektor abgeben oder von der Bevölkerung selbst organisiert (Beispiel Kinderbetreuung). Eine global vernetzte Gesellschaft wird so zu Veränderungen im Verhältnis Bürger – Verwaltung – Politik führen: seien es neue Beteiligungsformen für Bürger, die das Internet ermöglicht, oder die Verbesserung der Qualität von Entscheidungen durch bessere Informationsgrundlagen. Es geht um eine effektivere und effizientere Leistungserbringung der Verwaltung für die Bürger.

Für die Städte und Gemeinden bedeutet dies, die lokale Präsenz zu gewährleisten. Es gilt, multimediale Zugänge zu Dienstleistungen für die Bürger zu schaffen und dabei den Digital Divide zu verhindern. So gewinnt die Beratungsfunktion an Bedeutung. Durchführungs-

aufgaben bestehen nur noch im Kernbereich, darüber hinaus sind Koordinations- und Qualitätssicherungsfunktionen zu erfüllen, um die wirtschaftlichsten Formen der Dienstleistungserbringung auf dem Markt öffentlicher Dienstleistungen zu ermöglichen.

Bund, Länder und Kommunen stecken in der Schuldenfalle: Investitionen werden zusammengestrichen, trotzdem steigt die Neuverschuldung. Eine Entspannung der Situation ist nicht in Sicht. Hinzu kommt die innovationsfeindliche Logik des öffentlichen Haushaltswesens. Investitionen schlagen in der Jahresrechnung voll zu Buche, statt – wie beim kaufmännischen Rechnungswesen – nur die Abschreibungen. Dadurch wird die Kluft zwischen Einnahmen und Ausgaben weiter erhöht und die Investitionsbereitschaft gehemmt.

Dies darf aber nicht dazu führen, dass die öffentliche Hand ihr Engagement beim Thema e-Government einschränkt. Trotz anhaltender Finanzkrise ist die umgekehrte Strategie richtig: Aktivitäten und Investitionen müssen erhöht werden, denn sie führen mittelfristig zu erheblichen Einsparungen. So investiert der Bund zum Beispiel 1,65 Milliarden Euro in internetfähige Dienstleistungsangebote. Die Effizienzgewinne ab 2005 werden auf rund 400 Millionen Euro pro Jahr geschätzt.

Die Erfahrungen der deutschen Städte mit dem höchsten Reifegrad beim Online-Auftritt zeigen, dass die Basis für den Erfolg durch die Zusammenarbeit privater und öffentlicher Träger gelegt wird. Wenn sich Behörden und regionale Wirt-

schaft abstimmen – im Idealfall mit wissenschaftlicher Begleitung und externer Kompetenzergänzung –, ergeben sich bedarfsgerechte und wirtschaftliche Online-Angebote. Mit diesem Ansatz lassen sich auch tragfähige Public-Private-Partnership-Modelle realisieren.

Wenn es darum geht, eine ebenso wirksame wie wirtschaftliche e-Government-Strategie zu erarbeiten und umzusetzen, können externe Berater eine große Hilfe sein. Mit breitem Erfahrungswissen über Erfolgs- und Misserfolgskriterien – auch aus e-Transformationsprozessen in der Industrie – sowie methodischer Kompetenz lassen sich sehr schnell Kosten-Nutzen-Abwägungen treffen, die auch im



Kinderbetreuung: Bürgerengagement fördern.

politischen Entscheidungsprozess eine wertvolle Argumentationshilfe sein können. Gleichzeitig können externe Berater den immanenten Konflikt solcher Projekte moderieren, indem sie die Interessen von IT-Abteilungen, Fachämtern, Politik und Softwareanbietern unabhängig bewerten.

*Dr. Jobst Fiedler ist Partner und Leiter des Competence Centers Public Services/Healthcare von Roland Berger Strategy Consultants.*