



Adrian Krzeminski

E-Government = digitale Transformation?



Die digitale Revolution ist in Wirkungskette und Ausmaß ähnlich wie die industrielle Revolution. Sie wird als tiefgreifende und dauerhafte Umgestaltung der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse, Arbeitsbedingungen und Lebensumstände durch Digitaltechniken, Computer und Internet bezeichnet. Welche Auswirkungen dieser Umgestaltungsprozess auf die Verwaltungen Deutschlands hat, erleben alle Angestellten des öffentlichen Dienstes und Beamte hautnah. Wie gelingt es nun, Gestalter und nicht nur „Reaktionist“ des Umgestaltungsprozesses zu sein?

Wichtige Rahmenbedingungen und sich daraus ergebende Gestaltungsmöglichkeiten sind:

■ Das E-Government-Gesetz

Im August 2013 ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Kommunikation in Kraft getreten. Die formelle Vorgabe dieses Gesetzes und somit auch das Ziel ist es, die elektronische Kommunikation mit der Verwaltung zu erleichtern. Dieses Gesetz ermöglicht es Verwaltungen, in ganz Deutschland einfache, nutzerfreundliche und effiziente elektronische Verwaltungsdienste anzubieten und zu bearbeiten.

■ Das Onlinezugangsgesetz (OZG)

Im formellen Sinne müssen gemäß diesem Gesetz alle Verwaltungen Deutschlands all ihre Verwaltungsleistungen bis zum 31.12.2022 online anbieten. Im Rahmen dieser Umsetzung eignet sich ein bundesweit einheitliches Onlineportal.

■ Der OZG-Umsetzungskatalog

Dieser Katalog identifiziert alle Verwaltungsleistungen, geclustert in Lebenslagen und in drei Prioritäten gruppiert. Insgesamt handelt es sich um 578 Leistungen, die wiederum aus mehreren Prozessen bestehen.

Da diese Rahmenbedingungen für Verwaltungen unterschiedlichster Größe immer eine Herausforderung bilden, gilt ein strukturiertes und geplantes Vorgehen. Ein erster grundlegender Schritt bildet die organisatorische Ausrichtung, sodass Politik und Verwaltung harmonisch den ständigen Wandel meistern können. Ab einer bestimmten Verwaltungsgröße (ca. 25.000 Einwohner) ist es nützlich, einen Digital-Ausschuss einzurichten – bestückt mit Gemeinde- oder Stadtratsmitgliedern, der Bürgermeisterin oder dem Bürgermeister sowie Digitalisierungsexperten. Dieses Gremium ist finanziert und beschlussfähig, sodass ein dynamisches Verwaltungshandeln möglich ist.

Die erste operative Tätigkeit des Digital-Ausschusses wird es sein, einen E-Government-Masterplan zu beauftragen und zu verab-

schieden. Was ist nun aber ein solcher Masterplan? Wie wird er erstellt und welchen Nutzen bietet er? Dies sind nur einige wenige Fragen, die wir uns im Folgenden genauer anschauen.

Was ist ein E-Government-Masterplan?

Da jede Verwaltung breit aufgestellt ist und dies nach heutiger Rechtsprechung auch sein muss, fehlt oftmals ein grundsätzliches Verständnis über die Auswirkungen und den Nutzen von E-Government in der örtlichen Verwaltung. Verwaltung zeichnet sich durch ein breitgestreutes Hierarchienetz aus, welches es zu koordinieren gilt. Diese Koordinationsfunktion wird im E-Government-Masterplan gebündelt und zu einer abgestimmten Strategie entwickelt. Der E-Government-Masterplan ist die aufgezeigte Route zu klar definierten Zielen. Er beinhaltet das Leitbild, die E-Government-Strategie und den Umsetzungsplan.

Wie wird ein E-Government-Masterplan erstellt?

Das E-Government-Leitbild

Das Leitbild ist der erste wesentliche Schritt, um die digitale Transformation durch E-Government zu gestalten. Hierdurch legt die Verwaltung den normativen Rahmen für die Weiterentwicklung zu einem modernen Dienstleister und die langfristige Zielsetzung im Rahmen der Verwaltungstransformation fest. Ein E-Government-Leitbild zu definieren bedeutet, den Blick in die Ferne zu wagen und die resultierenden Erwartungen festzuhalten.

Ein Leitbild könnte folgende Leitlinien beinhalten: Qualitätsverbesserung der Verwaltungsdienstleistungen, Erhöhung der Effizienz und Transparenz der Verwaltung intern sowie extern und die Modernisierung der Verwaltungsprozesse. Hieraus ergeben sich wiederum Ziele, die Teil des Leitbildes werden. Als Beispiel ist an dieser Stelle das E-Government-Leitbild Bremens



anzuführen. Dieses besteht aus den Komponenten: online, partizipativ, effizient und integriert.¹ Die Erstellung des Leitbildes trägt somit zur Steuerung des Gesamtvorhabens bei und ist die Basis der E-Government-Strategie.

Die E-Government-Strategie

Die Strategie bildet das Hauptelement des Masterplans. Oftmals wird die E-Government-Strategie als vermeintlicher Masterplan deklariert, dies wäre jedoch zu kurz gedacht. Um eine ganzheitliche Strategie zu entwickeln, muss die Ausgangssituation der örtlichen Verwaltung analysiert werden. Dieser Ist-Zustand der Verfahren und Prozesse wird in drei Gruppen geclustert: Komplexität, Eignung und Umsetzung. Die Clustering wiederum findet in Anlehnung an das E-Government-Leitbild der örtlichen Verwaltung statt.

Man untersucht im Zuge des Clusters sieben Schwerpunktbereiche:

- Informationsangebote der Verwaltung,
- Kommunikationsdienste,
- Transaktionsanwendungen,
- Integration der E-Government-Angebote,
- E-Government-Akteure,
- IT-Rahmenbedingungen,
- personelle Ressourcen.

Anhand dieser Schwerpunkte lässt sich eine Priorisierung und konkrete Problemstellung entwerfen. Die Ergebnisse bilden die Grundlage des Arbeits- bzw. Umsetzungsplans.

Maßnahmen- und Umsetzungsplan

Der Maßnahmen- und Umsetzungsplan bestückt die E-Government-Strategie mit konkreten Projekten. Drei zentrale Fragen strukturieren die Projekte:

- Was muss getan werden? (Projektdefinition)
- Wie muss es getan werden? (Projektbeschreibung)
- Wann soll es getan werden? (Projektplanung)

Der Maßnahmenplan beschreibt die in der Strategie identifizierten Problemstellungen als Projekte. Die Einordnung findet in die gesamte technologische und inhaltliche Infrastruktur der Verwaltung statt, berücksichtigt werden Status und Realisierungsgrad der entwickelten Projekte. Schlussfolgernd ist der Maßnahmen- und Umsetzungsplan immer fortzuschreiben, ein dynamisches Element des E-Government-Masterplans. Der Umsetzungsplan baut auf dem Maßnahmenplan auf und gliedert die Projekte in ihre zeitliche und finanzielle Realisierbarkeit. Unter Berücksichtigung dieser Aspekte, harmonisiert mit der ersten Prioritätenliste, ergibt sich ein belastbarer und realistischer E-Government-Masterplan.

Welchen Nutzen bietet der E-Government-Masterplan?

Die Erstellung des Masterplans ist mit Zeit und Kraft verbunden, jedoch sagte Konfuzius schon einst: „Wenn über das Grundsätzliche keine Einigkeit besteht, ist es sinnlos, miteinander Pläne zu machen.“ Der E-Government-Masterplan schafft ein einheitliches Verständnis und somit die Basis der daraus resultierenden Projekte und Pläne. Er beugt dauerhaften Fehlinvestitionen, Absprachehemmnissen und Fehlkoordination vor. Es ist somit unerlässlich für Verwaltungen, die Gestalter der Digitalen Transformation sein möchten, sich diese Arbeit zu machen und deren Potenzial zu nutzen.

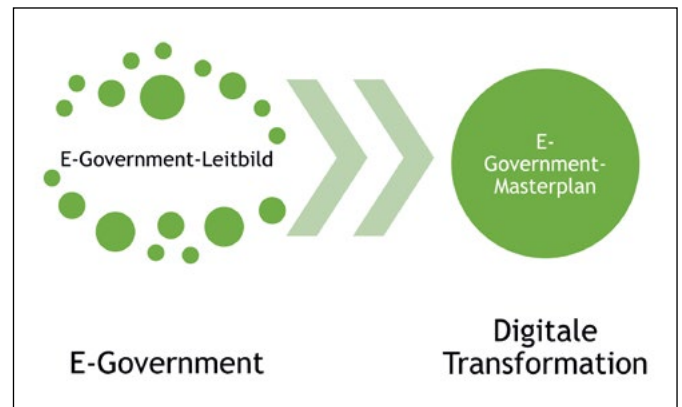


Abb. 1: Vom Leitbild zum Masterplan

Wie gelingt es, dieses Potenzial langfristig zu sichern?

Um die Prozesse der Verwaltung zu beleuchten, zu optimieren oder gar neu zu denken, also deren Potenzial zu nutzen und langfristig zu sichern, benötigt die Verwaltung ein einheitliches Prozessverständnis, welches respektive nur über ein Geschäftsprozessmanagement möglich ist. Das zentrale Geschäftsprozessmanagement koordiniert und überwacht Verwaltungsprozesse. Im Folgenden wird beleuchtet, was Geschäftsprozessmanagement im öffentlichen Dienst bedeutet und wie es gelingt, dieses nutzenorientiert anzuwenden.

Geschäftsprozessmanagement im öffentlichen Dienst

Das Geschäftsprozessmanagement (GPM) verfolgt drei wesentliche und kontinuierliche Ziele:

- Erhöhung von Transparenz,
- Einsparung von Kosten,
- Verbesserung der Qualität.

Gemäß § 9 des E-Government-Gesetzes sind Verwaltungsabläufe vor der Einführung informationstechnischer Systeme unter Nutzung gängiger Methoden zu dokumentieren, zu analysieren und zu optimieren. Es wird deutlich, welcher Stel-

¹ Vgl. <http://finanzen.bremen.de>



lenwert GPM beigemessen wird und es beschreibt eine Grundvoraussetzung, um die digitale Transformation zu meistern.

Geschäftsprozessmanagement beschäftigt sich unter Berücksichtigung der Digitalisierung mit folgenden Fragen:

- Welches sind Kernprozesse und kritische Prozesse?
- Wie gelingt es, Bearbeitungs- und Prozessdurchlaufzeiten zu verkürzen und zugleich die Prozessqualität zu steigern?
- Wie wird der Wissenstransfer an die Mitarbeiter verbessert?
- Wie kann der Personaleinsatz optimiert werden?
- Welche Anforderungen tragen Bürger und Wirtschaft an die Verwaltung heran?
- Wie kann die Prozessleistung besser gemessen und gesteuert werden?

Diese ausgewählten Fragen beschreiben die Ausrichtung eines ganzheitlichen GPM. Der Schwerpunkt liegt hierbei nicht allein auf Kostensenkung durch Prozessoptimierung, vielmehr liegt er auf der aktiven Gestaltung und Steuerung der Prozesse. Organisatorische Synergien ergeben sich nur durch eine flächendeckende Betrachtung der Prozesse – eben durch Geschäftsprozessmanagement. Adressiert wird ein GPM auf drei Ebenen:

- Die **strategische Ebene** ermöglicht eine zielgerichtete, nachhaltige und wertorientierte Steuerung der Geschäftsprozesse anhand des E-Government-Masterplans. Der Aufbau einer Prozess-Community und das Denken in Prozessen ist unerlässlich.
- Auf **operativer Ebene** werden Prozesse optimiert und der Austausch zwischen Fachbereichen und IT ermöglicht, sodass wiederum die einheitliche Strategie verfolgt werden kann.
- Auf **methodischer Ebene** werden GPM-Methoden und Tools angewandt, um Optimierungspotenziale offenzulegen und Prozesse messbar zu verbessern.

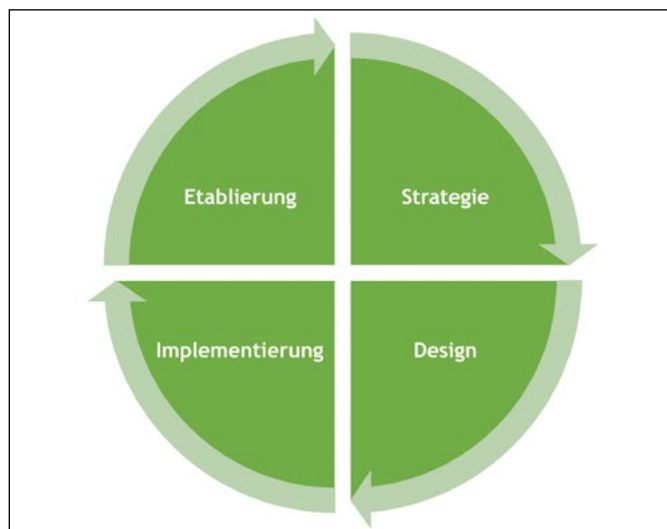


Abb. 2: Geschäftsprozessmanagement (GPM)

Nutzenorientiertes Geschäftsprozessmanagement

Zwei große Themengebiete werden durch GPM bedient: die Digitalisierung und das Wissensmanagement. Die größten Effizienzgewinne werden durch eine Konzentration auf Prozesse mit strategischer Funktion, hoher Frequenz, häufiger Änderung und geringem Reifegrad erreicht. Dargestellt werden Kern-, Steuerungs- und Stützprozesse auf der Ebene einer Prozesslandkarte und der Hauptprozesse. Um den internen Nutzen der Optimierung des einzelnen Prozesses zu bewerten, gilt es, die Prozesse anhand des festgelegten E-Government-Leitbildes zu bewerten. Diese Bewertung findet durch die Experten des Digital-Ausschusses statt.

Grundsätzlich führen vier Phasen zum gewünschten Ziel. Digitale Transformation durch GPM:

- In der **Strategiephase** entwickelt man gemeinsam die Ausgangssituation, definiert Rollen und Verantwortlichkeiten. Es werden außerdem einheitliche Werkzeuge und Methoden festgelegt, die ein verwaltungsweites Verständnis der Prozesse ermöglichen. Eine Prozessdatenbank dient der Verwaltung zum einen als Wissensdatenbank und zum anderen als Entscheidungsgrundlage. Die zu erstellende Roadmap strukturiert das Projektvorgehen. Bereits in dieser Phase implementiert man ein Veränderungsmanagement, um das geplante GPM und dessen Auswirkungen in allen Phasen zu unterstützen.
- Mit Hilfe der **Designphase** werden anhand der Prioritätenliste Prozessziele definiert sowie Ist-Prozesse erhoben. Auf dieser Basis werden dann unter Einflussnahme der wichtigsten Stakeholder Soll-Prozesse entwickelt sowie im Maßnahmen- und Umsetzungsplan des E-Government-Masterplans verankert.
- In der **Implementierungsphase** werden Soll-Prozesse eingeführt. Unvorhergesehene Anpassungen der IT sind in dieser Phase nur gering notwendig, da innerhalb der Designphase IT- und Anwendungsverfahren als essenzieller Bestandteil der Veränderung berücksichtigt wurden. Durch vorausgegangene gute Planung wird die Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT in dieser Phase gestärkt.
- Die Phase der **Etablierung** bildet die herausforderndste der vier Phasen. Optimierte Prozesse entfalten nur durch ihre Inbetriebnahme und Nutzung ihre Potenziale. Alle Prozessbeteiligten sensibilisieren ihr Umfeld, im Einklang der neuen Prozesse zu arbeiten, um eine verwaltungsweite Verbesserung sichtbar werden zu lassen und eine ständige Prozesssteuerung zu ermöglichen.

Geschäftsprozessmanagement erhöht die Transparenz, verbessert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, verbessert das Wissensmanagement, verbessert das Personalmanagement, stärkt die Nähe zu Bürgern und Wirtschaft, fördert Standards, verbessert das Zusammenspiel von IT und Organisation und



ermöglicht dynamisches Verwaltungshandeln – die Grundprämisse der digitalen Transformation. Alles in allem kann gesagt werden, dass die digitale Transformation die radikalste Veränderung der menschlichen Geschichte nach der industriellen Revolution ist. In seiner Dynamik, Reichweite und Tiefe stellt der digitale Wandel die industrielle Revolution in den Schatten, denn die Geschwindigkeit der Veränderung ist enorm, sodass kaum ganzheitliche Zusammenhänge erfasst werden können. Der E-Government-Masterplan und das Geschäftsprozessmanagement sind jedoch zwei wertvolle Hilfsmittel, die es der Verwaltung erleichtern, ganzheitliche Zusammenhänge zu identifizieren und diese zu Nutzen zu machen.

Adrian Krzeminski
Gründer von EGC – E-Government Consulting, Pfungstadt

Info zu EGC: EGC ist ein Unternehmen, das sich ausschließlich der öffentlichen Wirtschaft widmet. Wir unterstützen Sie gerne bei der Erstellung oder Anpassung Ihres E-Government-Masterplans sowie bei der Entwicklung und Implementierung eines Geschäftsprozessmanagements. Lassen Sie uns GEMEINSAM die Herausforderungen bewältigen, Lösungen teilen und Gestalter der Digitalen Transformation sein. Mehr unter www.egovc.de

Digitale Verwaltung

Digitalisierungskompass für Kommunen: Handlungsfelder, Rechtsaspekte und Organisation

Dienstag / Mittwoch, 11./12. Juni 2019 in Frankfurt/M.
Mittwoch / Donnerstag, 28./29. August 2019 in Hannover

In Zukunft sollen Bürger z. B. den Parkausweis bequem vom Sofa aus beantragen und Unternehmen den Stand von Baugenehmigungsverfahren vom Büro aus einsehen können. Der Gang aufs Amt soll zur Ausnahme werden. Die zentrale Frage dabei ist: Wie können Kommunen ihre Prozesse effektiver und effizienter gestalten, um ihr Leistungsportfolio für die Bürger mittels Digitalisierung nutzerfreundlich und nachhaltig zu gestalten? Im Seminar erhalten Sie wertvolle Einblicke in die zentralen Herausforderungen und Handlungsfelder der digitalen Transformation des großen Feldes kommunaler Aufgaben. Ziel ist, Ihre digitale Kompetenz zu stärken und so aus den Kommunen heraus die Digitalisierung auf den Weg zu bringen. Digitales Denken und Handeln sollen auf diese Weise Teil Ihrer Organisationskultur werden.

Ihre Themenschwerpunkte: Treiber, Trends und Herausforderungen der Digitalisierung, Rechtliche Grundlagen für E-Government, Bausteine einer digitalen Agenda für kommunale Gebietskörperschaften

Ihr Praxis-Plus: Einschätzung der digitalen Readiness Ihrer Verwaltung, Erfolgreiche Praxisbeispiele digitaler Kommunen

Interkommunaler Erfahrungsaustausch zur Digitalisierung der Verwaltung

Ihr Referent:

Dipl.-Verw. Peter Karl Klinger, Ltd. Städt. Direktor a. D., Betriebsleiter a. D. des Hagener Betriebes für Informationstechnologie, Lehrbeauftragter der Fernuniversität Hagen und der Hochschule Rhein-Waal (E-Government)

Tagungsorte:

Dienstag/Mittwoch, 11./12. Juni 2019
InterCityHotel Frankfurt Airport
Am Luftbrückendenkmal 1
60549 Frankfurt am Main
Telefon: 069 69 709-606

Mittwoch/Donnerstag, 28./29. August 2019
Leonardo Hotel Hannover
Tiergartenstr. 117
30559 Hannover
Telefon: 0511 51030

Tagungsgebühren:

510,00 Euro für Mitglieder des vhw
620,00 Euro für Nichtmitglieder

Weitere Informationen:

Tel.: 06132/71496-0
www.vhw.de