

# E-Government – wie ein effizientes, vernetztes und sicheres Konzept gelingen kann

Das Effizienzpotenzial von E-Government wird sich erst durch die intelligente Nutzung neuer Technologien bei der Leistungserstellung entfalten. Dies erfordert die konsequente Umsetzung eines Gesamtkonzepts.

Die Entwicklung von E-Government befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedener Herausforderungen: Bundesländer und Kommunen sollen wirtschaftlicher, effektiver, innovativer sowie serviceorientierter agieren und sich aktiv beteiligen. Gleichzeitig müssen sie eine uneingeschränkte Rechtssicherheit und Gemeinwohlorientierung bei wachsender Aufgabenlast und permanenten Gesetzesänderungen gewährleisten. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, soll die öffentliche Verwaltung nun E-Government-Lösungen konsequenter umsetzen. Voraussetzung dafür ist eine kritische Auseinandersetzung mit Methoden und Instrumenten einer technologie-getriebenen Verwaltungsmodernisierung. Hierzu bedarf es jedoch einer Neuinterpretation des konventionellen Leistungsmodells der öffentlichen Verwaltung, bei der E-Government nicht allein auf technologische Unterstützungsfunktionen reduziert werden kann. Vielmehr sollten im Rahmen eines strategischen Gesamtkonzepts alle verfügbaren Technologien so miteinander vernetzt werden, dass sowohl innerhalb der Verwaltung als auch im Kontakt mit Bürgern und Unternehmen weitgehend medienbruchfreie Informations-, Kommunikations- und Transaktionsbeziehungen entstehen.

Drei Themenbereiche sind hierfür wesentlich:

## 1. Geeignete Rahmenbedingungen und Voraussetzungen schaffen

**Politik:** Das Potenzial neuer Technologien wird sich nur dann entfalten, wenn sich die Veränderungsbereitschaft im politischen Willensbildungsprozess verankert. Entscheidend wird in den nächsten Jahren sein, inwieweit eine über Bund, Länder und Kommunen abgestimmte Umsetzung der organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen auf Grundlage des E-Government-Gesetzes erfolgt. Friktionen hinsichtlich unterschiedlicher Körperschaftsebenen, Umsetzungsgeschwindigkeit, technologischer und prozessualer Standards sowie wirtschaftlicher Geschäftsmodelle zu übergreifenden Shared Service-Strukturen sind hierbei zu vermeiden.

**Gesellschaft:** Der Erfolg von E-Government hängt wesentlich von der gesellschaftlichen Aufgeschlossenheit gegenüber Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) sowie von der Nutzungsbefähigung der Bürger ab. Die öffentliche Verwaltung muss Vorbehalte bei den Bürgern abbauen und Vertrauen – insbesondere in die Sicherheit der IKT – erzeugen. Neben dem weiteren Ausbau der Breitbandversorgung müssen gesellschaftliche Ausgrenzungseffekte („Digital Divide“) vermieden werden, zum Beispiel durch ein breites Bildungsangebot hinsichtlich der Nutzung digitaler Technologien sowie durch flächendeckende öffentliche Zugangsmöglichkeiten.

**Recht:** Die gesetzliche Reglementierung wird mitunter als zentrales Umsetzungshindernis für E-Government angesehen. Um das öffentliche Leistungssystem neu



**Dr. Frank Thomé**  
Director, KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



**Per Wiegand**  
Director, KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

zu gestalten, müssen auch die juristischen Grundlagen (beispielsweise Telekommunikationsrecht, digitale Aktenführung, elektronische Geschäftsprozesse) verändert und weiterentwickelt werden. In einigen Bundesländern wurde dies bereits angestoßen. Wichtig ist auch die enge Koordination auf EU-Ebene, um inhaltliche Entwicklungen und rechtliche Erfordernisse – etwa im Bereich Open Government Data – zeitgerecht zu berücksichtigen.

**IT-Sicherheit und Datenschutz:** Die Sicherung kritischer Infrastrukturen und der sensible, rechtskonforme Umgang mit schutzbedürftigen Daten sind die Grundvoraussetzung für den Einsatz moderner IKT im öffentlichen Sektor. Die weitverbreitete – sowie in Teilen auch berechtigte – Angst vor einem Missbrauch elektronischer (persönlicher) Daten führt zu einem hohen Misstrauen gegenüber E-Government. Bei allen IKT-basierten Diensten und Anwendungen müssen daher die wesentlichen IT-Grundwerte Verfügbarkeit,



Vertraulichkeit, Integrität und Authentizität als Voraussetzung für Sicherheit gewährleistet sein.

## 2. Kooperativ-vernetzte Leistungserstellung (Back-Office) etablieren

Nachdem E-Government in den letzten Jahren vor allem den sichtbaren Teil des Verwaltungshandelns (Leistungsabgabe) fokussiert hat, wird sich dessen Potenzial zur Steigerung der Verwaltungseffizienz bei der Erstellung öffentlicher Leistungen erst noch entfalten. Intelligente IKT-Lösungen können die Grundlagen für öffentliche Leistungsnetze legen, die sich im Back-Office aus öffentlichen und nicht öffentlichen Partnern zusammensetzen, im Front-Office allerdings eine einheitliche, virtuell integrierte Schnittstelle zur Leistungsabgabe bieten.

Dadurch werden neue Möglichkeiten zur Arbeitsteilung zwischen öffentlichen Akteuren untereinander sowie zwischen öffentlichen und nicht öffentlichen Akteuren eröffnet. Auswirken können sich diese nicht nur auf Infrastrukturleistungen oder auf Annexaufgaben, sondern auch auf staatliche Kernaufgaben. Diese neue Qualität der Zusammenarbeit erfordert ein neu definiertes Rollenmodell, in dem die öffentliche Verwaltung nicht mehr nur alleiniger Produzent ist, sondern auch als Partner, Koordinator und Gewährleistungsträger auftreten kann. Die öffentliche Verwaltung ist gefordert, hier die strategische Federführung zu übernehmen, um bei diesen meist kommunal initiierten Anstrengungen einheitliche Vorgehensweisen und Standards sowie einen einheitlichen Technologieeinsatz zu gewährleisten.

## 3. Dezentrale Leistungsabgabe (Front-Office) kundenorientiert gestalten

Neben der vernetzten Leistungserstellung sollte die öffentliche Verwaltung die Weiterentwicklung bestehender Front-Offices in organisatorisch und technisch integrierte (Multikanal-)Servicezentren – also kommunale Servicezentren, die über verschiedene Kontaktwege (zum Beispiel Telefon, Fax, E-Mail, Apps, Präsenz) erreichbar sind – fördern. Zielsetzung sollte es hierbei sein, dass die Leistungsabnehmer durch zentrale Verwaltungszugänge Zugriff auf das komplette Leistungsspektrum der öffentlichen Verwaltung sowie gegebenenfalls auf assoziierte private Dienstleistungen haben.

Die Initiativen der zuständigen Ministerien in Bund und Ländern sowie der Kommunalverwaltungen verfolgen hierzu bereits konkretere Ansätze. So wird es in einigen Jahren selbstverständlich sein, dass viele (Verwaltungs-)Services etwa über die Funktionalitäten des Personalausweises genutzt werden – ob für die Bestellung der Mülltonne, die Kfz-Anmeldung, die Abrechnungen bei Stadtwerken oder auch die Einsichtnahme in Register oder Planungsunterlagen. Wie effektiv die Verwaltung und Unternehmen hier vernetzt sind, wird dabei Gradmesser für die Zufriedenheit der Bürger sein.

Aktuell scheint die Digitale Agenda bis 2020 als Rahmenbedingung nicht ausreichend zu sein, um die aus Bürgersicht notwendigen Prozesse umzusetzen. So zeigt eine repräsentative Studie der Hertie School of Governance in Kooperation mit der Wegweiser GmbH, dass Informationsangebote zu geplanten, aber auch umgesetzten digitalen Angeboten nach Meinung der Bürger häufig fehlen – ebenso wie Möglichkeiten zur Beteiligung am politischen Willensbildungsprozess (wie etwa Onlinepetitionen oder Bürgerhaushalt).

Die Unternehmen sind sogar noch etwas pessimistischer: 76 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass die Umset-

zung der Digitalen Agenda an einer ungenügenden Koordination im föderalen System leidet. Nur drei Prozent hingegen glauben, dass die Digitale Agenda alle notwendigen Aspekte der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung abdeckt. Ein Grund hierfür sind sicher auch die zum Teil vagen Formulierungen der Agenda, aus denen konkrete Maßnahmen nicht immer unmittelbar abgeleitet werden können.

## Fazit

Die Verzahnung und vor allem die Umsetzung intelligenter technischer Lösungen mit den entsprechenden organisatorischen Potenzialen scheinen noch in weiter Ferne zu liegen. Bei jeder (technologischen) Neuerung – so auch bei der E-Government-Entwicklung – werden zunächst die Probleme und Zuständigkeitsbarrieren aufgelistet, anstatt konstruktive Wege nach einheitlichen Standards zu beschreiten.

Der häufig geäußerte Pauschalverweis auf mangelnde Finanzierung greift als Begründung zu kurz, gibt es doch fast flächendeckend Onlineplattformen in den Kommunen oder auch bereits technologiegetriebene Kooperationsformen zwischen Verwaltungsträgern und privatwirtschaftlichen Unternehmen.

Die öffentliche Verwaltung muss künftig noch deutlich stärker als bisher auf bereits etablierte Innovationen der Privatwirtschaft setzen, diese adaptieren und flächendeckend einführen. Ein besonderer Fokus ist dabei auf die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für homogenere E-Government-Lösungen, auf die Etablierung kooperativ-vernetzter Formen der Leistungserstellung sowie auf eine stärker kundenorientierte Gestaltung der dezentralen Servicezentren zu legen. ■