



IfG.CC – The Potsdam eGovernment  
Competence Center

---

## Stand und Entwicklung von E-Government in Deutschland

---

Prof. Dr. Tino Schuppan (IfG.CC, Potsdam)  
Berlin, den 17. November 2010

---



IfG.CC - The Potsdam eGovernment Competence Center

### Agenda

1. Modernisierungsbezogene Einordnung
  2. Ausgewählte Praxisbefunde
  3. Stand der Forschung
  4. Schlussbetrachtung
-

## 1. Modernisierungsbezogene Einordnung

- Bezug in Public Management
- Vernetzte Verwaltung
- Modularisierung



## Thematische Bezüge zu Public Management

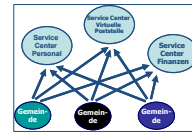
- **NPM-Informatisierung:** z.B. Unterstützung von KLR, Performance Measurement/Management
- **Prozess-Informatisierung:** Neue IT-basierte Organisationsformen, z.B. Virtuelle Organisation, Vernetzte Leistungserbringung
- **Neue Governance-Fragen:** z.B. Netzwerksteuerung, politische Steuerung, Leistungstiefe, Accountability
- **Inhaltliche Veränderung** der Verwaltungsarbeit
- **Implementation:** Strategie- und Change-Management



IT als Enabler → Konvergenz von IT und Organisation

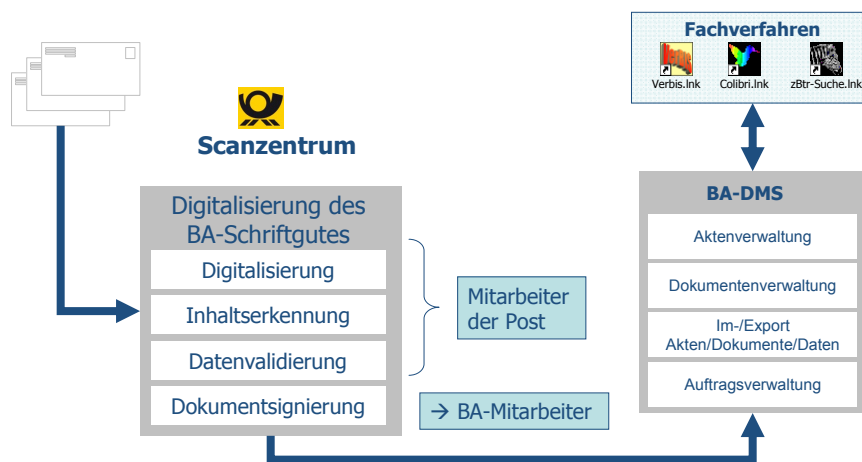
## Vernetzungsbeispiele, die klassische Verwaltungsprinzipien herausfordern

- Shared Service Center
- Einheitlicher Ansprechpartner
- Märker Brandenburg 
- Prozessketten zum Abbau von Verwaltungslasten
- Kfz-Online 



Prozessorientierung als wesentliche Voraussetzung

## Projektbeispiel „eAkte“ in der BA



Quelle: BA 2009.

## Modularisierung als Bauprinzip



Dokument archivieren oder versenden, Entscheidung treffen, ...

- Bessere Realisierung von Shared Services
- Klare Verantwortungsabgrenzung
- Bessere Abgrenzung von hoheitlichen Tätigkeiten
- Kombination von „Industrialisierung“ und Einzelfallbearbeitung
- Räumliches Auseinanderziehen

## 2. Empirische Befunde

- Entwicklungsphasen
- Ausgewählte Fallbeispiele
- Gesamteinschätzung

## Generelle Entwicklungsphasen in Deutschland

- **Kommunale Probier- und Euphoriephase:** Ende 90er Jahre Kommunen als Vorreiter (föederal gestützt: Medi@Komm, aber mit dünnem „Media-Transfer“)
- **Aktionismusphase Bund:** „Online-Naivität“ – Bund 2000 nachgezogen, getriebenes Vorgehen mit Bund Online 2005
- **Erkenntnisphase:** Gemeinsame Strategien und Umsetzung 2005 mit DOL (ebenenübergreifend) – „Einer für alle“
- **Aufgeklärte Ernüchterungsphase:** Neuausrichtung von DOL, 2007 Aktionsplan DOL mit weniger Projekten → Kfz-, Register, D115, EU-DLR
- **Strukturelle Neuorientierung (?):** IT-Planungsrat, NEGS, nPA etc.

## Entwicklung in den Ländern

- Stadtstaaten gut entwickelt
- Einige Flächenländer gut vorangeschritten, z.B. Baden-Württemberg
- Horizontale Vernetzungsvorhaben auf kommunaler Ebene schwierig
  - v.a. Metropolregion Hamburg
  - Rhein-Neckar-Region
- Aber, kaum Umsetzung vernetzter Verwaltungsmodelle, wie SSC



service-bw  
Ihre Verwaltung im Netz



## Beispiel Deutschland-Online eKfz

Ziel	Ausgangssituation
Grundlegende Reorganisation der Kfz-Zulassung unter intensiver Nutzung von IT-Potenzialen (Online-An-, -Ab- und -Ummeldung ab 2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>450 Zulassungsstellen und 260 Nebenstellen</li> <li>10.000 Mitarbeiter</li> <li>26 Mio. Vorgänge</li> <li>62 Mio. Kfz und Anhänger</li> <li>460 Mio. Euro Gebühren</li> </ul>
<b>Dauer</b>	
2006-2010 (geplant), seit 2009 Pilotprojekte in verschiedenen Regionen	
<b>Status</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaghafte Umsetzung von Pilotprojekten bei zentraler Steuerung</li> </ul>	



Komplexe Projektstrukturen aufgrund der Einbindung von zahlreichen öffentlichen Verwaltungen aller Ebenen und privaten Stakeholdern

## Beispiel: D115

- Im internationalen Vergleich gut vorzeigbar
- Breites Themenspektrum, ebenenübergreifend
- „Produktionsstark“, standardisierte Infobestände
- Breiter wahrnehmbarer Bürgernutzen
- Weiche Steuerung durch Dachorganisation geplant



**Allerdings:** Starke Unwilligkeit einiger Flächenländer

## Umsetzungsherausforderung im Mehrebenensystem

- Netzwerkfähigkeit ist gefragt
- Transformationskompetenzen
- Führen und Denken nach außen
- Kooperationsanreize erforderlich
- Aktives Nutzen- und Anreizmanagement



**Praxisergebnis:** vielfach zwischen „optimierten Querschnittsamt“ und „elektronischen Postkasten“

## Generelle Gesamteinschätzung der Praxisentwicklung in Deutschland

- Gute (verbale) strategische Ausrichtung
- Nicht selten aktionismusgetrieben (Bsp.: open gov)
- Dennoch: Deutschland ist besser als aus üblichen Rankings anzunehmen ist
- Infrastrukturen gut etabliert bzw. ausgerichtet, z.B. De-Mail, nPA, Netze etc.
- Prozessorientierung ist vielfach „notatorisch“ angekommen („akribischer Beschreibungswahn“)



**Allerdings:** Vernetzungserfolg eher bescheiden; vielfach Technikdominanz vorherrschend

### 3. Forschungslandschaft

- Forschungsplan 2005/Stand 2010
- Begründung Neuausrichtung
- Stein-Hardenberg-2.0

### Forschungsthemen 2005

- Monitoring – Adaption – Transfer
- Inter-Government-Integration
- Informations- und Wissensmanagement
- Digitale Identität
- Personal- und Veränderungsmanagement

**Bilanz nach 5 Jahren:  
eher techniklastige und  
lösungsgetriebene  
Einzelprojektförderung**

**Kaum verwaltungswissenschaftlich-  
universitär verankert**





## Where we are heading?

- Hohe (teilweise ungesteuerte) Umsetzungsdynamik an vielen Stellen mit ähnlichen Problemen und nicht abschätzbaren Folgen („Elena-Effekt“)
- Klassische Modernisierungsansätze und E-Government sind unverbunden und widersprechen sich tw. (z.B. Gebietsreform)
- Erhebliche Dissonanzen und Irritationen bei Zunahme von Vernetzungspotenzialen (Stichwort: Zuständigkeit und Territorialität)



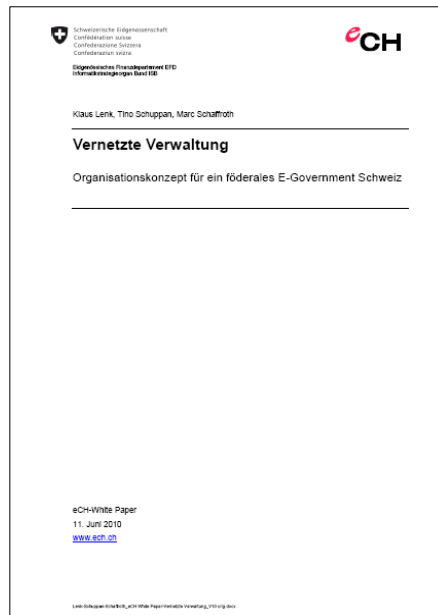
Grundlagenforschung erforderlich

## SH-2.0 als Grundlagenforschung



Gegenwärtig/ Bisher	„Stein/Hardenberg-2.0-Fragen“
Territorialorganisation (Makrostruktur)	Welche Rolle spielt zukünftig die Territorialorganisation und der Territorialbezug der Verwaltung insgesamt?
Verwaltungs- föderalismus	Wie lässt sich die föderale Arbeitsteilung neu gestalten?
Selbstverwaltung	Was heißt zukünftig Selbstverwaltung/ Organisationshoheit?
Ressortprinzip	Was bedeutet – ausgehend von neuen Kollaborationsmöglichkeiten – zukünftig Ressortprinzip?
Hierarchie/Verant- wortlichkeit	Wie lässt sich demokratische Rückbindung/Verantwortlichkeit sicherstellen?

## Transfer in die Praxis „Föderales eGovernment für die Schweiz“ (Lenk/Schuppan/Schaffroth)



### 4. Schlussbetrachtung

- Praxis wie Forschung sind vielfach stark techniklastig
- Praxisprobleme liegen aber nicht in mangelnder Verfügbarkeit von Technik
- Bewusstsein für organisatorische Veränderungen ist vielfach nur rhetorisch vorhanden
- Es sind Gestaltungs- und Adaptionleistungen nicht-technischer Art erforderlich, damit IT wirken kann
- Es geht mehr um die Gestaltung von Informations- und Prozessflüsse als um IT selbst
- **Paradox:** Zunahme der praktischen Relevanz/Dringlichkeit und gleichzeitig Abbau/Umwidmung von Forschungskapazität
- Empirische Forschung zur Umsetzung gefragt



Diskussion: Verschläft die Verwaltungswissenschaft die wichtige Entwicklung?



Prof. Dr. Tino Schuppan  
schuppan@ifg.cc

IfG.CC – The Potsdam eGovernment Competence Center  
Am Neuen Markt, 14467 Potsdam  
eMail: office@ifg.cc, Web: www.ifg.cc