



Handlungsvorschlag zur Förderung kooperativer E-Government-Vorhaben in Mecklenburg-Vorpommern

erarbeitet im Rahmen des Projektes:
“Roadmap Kooperatives E-Government”

Verfasser:

Dipl.-Ing. Marco Brunzel / Dr. Michael Tschichholz

Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS

Version: 1.0 vom 18.02.2008

Impressum

Das vorliegende Dokument ist das Ergebnis wissenschaftlicher Tätigkeiten und projektbezogener Erhebungen des Fraunhofer-Instituts FOKUS, das in Zusammenarbeit mit dem DVZ Schwerin und in Abstimmung mit dem Innenministerium Mecklenburg-Vorpommern erarbeitet wurde.

Dieses Dokument stützt sich auf relevante Forschungs- und Projektarbeiten am Fraunhofer Institut FOKUS sowie projektbezogene Erhebungen in Mecklenburg-Vorpommern und enthält im Kern einen Handlungsvorschlag zur Förderung kooperativer E-Government-Vorhaben im Bundesland Mecklenburg-Vorpommern.

Das erarbeitete Ergebnis stützt sich auf Recherchen vor Ort, Interviews und Gespräche mit verschiedenen Experten und Praktikern sowie auf Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten des Fraunhofer FOKUS E-Government-Labors, in dem prozessorientiertes E-Government an Hand von anwendungsnahen Szenarien in Kooperation mit diversen Industriepartnern und Verwaltungen umgesetzt wird.

In diesen Handlungsvorschlag sind mehrerer konkrete Vorschläge und Anregungen verschiedener Akteure eingearbeitet. Fraunhofer FOKUS bedankt sich bei allen Beteiligten für die Unterstützung und aktive Mitwirkung an der Erstellung dieses Diskussionspapiers.

Auftraggeber:

Innenministerium
Mecklenburg-Vorpommern
Alexandrinestraße 1
19055 Schwerin

Herausgeber:

FOKUS
Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme
Kaiserin-Augusta-Allee 31
10589 Berlin

Das vorliegende Dokument ist ein Projektbericht. Der Nachdruck sowie die Wiedergabe in elektronischer Form – auch auszugsweise – bedarf der schriftlichen Genehmigung seitens Fraunhofer FOKUS sowie des Auftraggebers.

© Fraunhofer-Institut FOKUS, Januar 2008

Alle Rechte vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

0	GEGENSTAND, ZIELSTELLUNG, METHODIK UND LESERKREIS	4
1	FACHLICHE EINORDNUNG.....	8
1.1	Entwicklungstrends und Handlungsanforderungen im Kontext staatlicher Modernisierung.....	8
1.2	E-Government Roadmap – Worum geht es?	14
2	POSITIONSBESTIMMUNG / SITUATIONSANALYSE.....	19
2.1	Politisch-Strategische Rahmenbedingungen	19
2.2	Relevante Aktivitäten in Mecklenburg-Vorpommern.....	19
2.3	Zusammenfassende Einschätzung der Situation und erste Handlungsideen	23
3	KURS BESTIMMEN - ECKPUNKTE EINER ENTWICKLUNGSSTRATEGIE	29
3.1	Notwendigkeit gemeinsamer Ziele und Leitlinien	29
3.2	Entwicklungsschwerpunkte nach Handlungsbereichen.....	35
4	UMSETZUNGSKONZEPT / AKTIVITÄTEN (ROADMAP).....	42
4.1	Roadmap / Überblick über relevante Aktivitäten.....	42
4.2	Beschreibung wesentlicher Arbeitspakete	43
	Aktivität 1 – Definition aktueller strategischer Leitlinien.....	43
	Aktivität 2 – Projektbüro Kooperatives E-Government in MV	44
	Aktivität 3 – Interkommunale / Regionale Bündelung von Kompetenzen.....	46
	Aktivität 4 – Methodenhandbuch Prozessorientierte Verwaltung	47
	Aktivität 5 – Priorisierungsraster für Förderung von Maßnahmen	49
	Aktivität 6 – Serviceportale und Prozessketten (Bürger / Unternehmen)	50
	Aktivität 7 – Referenzarchitektur und Standardisierung	52
	Aktivität 8 – E-Government-Service-Bus MV	56
	Aktivität 9 – Prozesskette Gewerbeswesen (Kernprozess EU-DLR)	58
	Aktivität 10 – Prozesskette Kfz-Zulassung	60
	Aktivität 11 – Basiskomponenten und Dienste	61
	Aktivität 12 – Identitätsmanagement und Signaturen	62
	Aktivität 13 – Geodaten und geographische Informationssysteme	65
	Aktivität 14 – Gesicherter Dokumentenaustausch + Speicherung	66
	Aktivität 15 – Standardisiertes IT-Sicherheitsmanagement / Datenschutz.....	67
	Aktivität 16 – Behördenruf 115 / Wissensmanagement.....	70
	Aktivität 17 – Barrierefreiheit, Einbindung und Partizipation.....	71
5	FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN.....	72

0 Gegenstand, Zielstellung, Methodik und Leserkreis

Gegenstand

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl gesellschaftlicher Veränderungen steht der gesamte öffentliche Sektor in Deutschland vor einem grundlegenden Wandel. Insbesondere die veränderten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen erzwingen in vielen Handlungsbereichen der Verwaltung eine umfassende Neubestimmung staatlicher Aufgabewahrnehmung. Ein herausragendes Beispiel für diesen Prozess sind die Anforderungen zur Umsetzung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie. Sie verlangt von einer Vielzahl der öffentlichen Verwaltungen bis Ende 2009, einen Großteil ihrer Verwaltungsleistungen für die „... Aufnahme und Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit ...“ „elektronisch leicht zugänglich ...“ und über integrierte Serviceknoten („Einheitliche Ansprechpartner“) gebündelt rechtssicher zur Verfügung zu stellen.¹

Neben diesen rechtlichen Anforderungen erwarten Bürger und Unternehmen – nicht zuletzt aufgrund der allgemeinen Verbreitung und umfassenden Nutzung neuer internetbasierter Technologien in vielen Bereichen der Wirtschaft und der Gesellschaft – inzwischen auch von der Verwaltung auf allen Ebenen neue Serviceangebote.

Für die elektronische Unterstützung von Prozessen im Zusammenhang mit dem Regieren und Verwalten hat sich international der Begriff des Electronic Government (kurz E-Government) etabliert². Insbesondere aufgrund der mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien verbundenen Potenziale zur Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen kommt dem Handlungsfeld E-Government im Kontext staatlicher Modernisierung heute eine herausragende Bedeutung zu.

Nicht zuletzt zwingen haushalts-politische und demographische Veränderungen zum Handeln. So verliert der öffentliche Sektor aufgrund seiner Alterstruktur in den nächsten 10 Jahren im Durchschnitt zwischen 35 % und 45 % seiner Mitarbeiter. Hier entsteht ein enormer Handlungsdruck – aber auch ein großes Potenzial für die Entwicklung und Umsetzung effizienterer Verwaltungsstrukturen. In diesem Zusammenhang kommt der Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Grundlage moderner Informations- und Kommunikationstechnologien in den nächsten Jahren eine herausragende Bedeutung zu.

Zielstellung

Auch die Verwaltungen des Bundeslandes Mecklenburg-Vorpommern (MV) müssen sich den oben skizzierten Entwicklungsanforderungen stellen. Aufbauend auf einem Arbeitstreffen im Fraunhofer FOKUS E-Government-Labor im März 2007 an dem Vertreter unterschiedlicher Verwaltungen aus Mecklenburg-Vorpommern teilnahmen, wurde das Fraunhofer Institut FOKUS beauftragt, einen unabhängigen Entwicklungsvorschlag zur Förderung kooperativer E-Government-Lösungen in MV zu erarbeiten.

Zur Umsetzung dieser Aufgabenstellung wurde vereinbart, das sich Fraunhofer FOKUS auf der Grundlage einer Dokumentenanalyse eine eigene Einschätzung der Situation in MV erarbeitet und auf dieser Grundlage eine Reihe von Interviews mit verschiedenen Akteuren führt, um einen Handlungsvorschlag zur Förderung kooperativer Entwicklungen im Handlungsbereich E-Government als fachlichen Impuls für die gemeinsame fachliche Diskussion der unterschiedlichen Akteure in MV zu entwickeln und vorzustellen.

Dabei folgen die Autoren der Einschätzung der Bundesregierung, die im Rahmen der E-Government-Strategie des Bundes („E-Government 2.0“), eine moderne, prozessorientiert aufgestellte Verwaltung als einen bedeutenden Standortfaktor für die weitere Entwicklung unseres Gemeinwesens in einer zunehmend global vernetzten Gesellschaft betrachtet.³

¹ [EU-DLR 2006], Artikel 6 und 7/Absatz 3 und Artikel 8/Absatz 1

² Eine fachliche Erläuterung und Einordnung des Begriffes E-Government findet sich im Abschnitt 1.

³ [E-Gov. 2.0 2006], S. 4

Leserkreis

Das vorliegende Ergebnisdokument reflektiert die aktuelle Situation in Bezug auf relevante Entwicklungsanforderungen und beschreibt einen möglichen Entwicklungspfad für eine verwaltungsübergreifend angelegte Konzeption und Umsetzungsstrategie im Handlungsbereich E-Government für das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern.

Da das erarbeitete Dokument lediglich einen strukturellen Rahmen für die gemeinsame fachliche Diskussion unterschiedlicher Akteure in MV liefern soll, ist der vorliegende Entwicklungsvorschlag **bewusst mit keinem der im Rahmen der Erarbeitung des Dokumentes eingebundenen Akteure final abgestimmt**.

Über das Fraunhofer Institut FOKUS

Die **Fraunhofer-Gesellschaft** ist die führende Trägerorganisation für Einrichtungen der angewandten Forschung in Europa. Sie betreibt Vertragsforschung für die Industrie, für Dienstleistungsunternehmen und für die öffentliche Hand (www.fraunhofer.de).

Das **Fraunhofer Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS** gehört zu den Pionieren auf dem Gebiet der Netztechnologie und offener Kommunikationssysteme und prägte viele Standards in diesem Bereich mit (www.fokus.fraunhofer.de).

FOKUS ist Initiator und Geschäftsstelle des **Fraunhofer E-Government Zentrums**, einem fachlichen Verbund verschiedener Fraunhofer-Institute, der sich seit einigen Jahren mit der Konzeption und dem Aufbau innovativer IT-Lösungen für die öffentliche Verwaltung beschäftigt. Das Fraunhofer E-Government Zentrum berät Politik, Verwaltung und Wirtschaft bei der Konzeption und der strategischen Entwicklung von E-Government sowie bei der Umsetzung von Architekturen und Standards. Das Fraunhofer E-Government Zentrum ist unabhängig von herstellereigenen Lösungen und politischen Entwicklungen (www.egov-zentrum-fraunhofer.de).

Seit Ende 2004 stellt das Fraunhofer-Institut FOKUS mit dem **Fraunhofer FOKUS E-Government-Labor** eine Plattform zur Verfügung, die gleichzeitig Werkstatt, Schaufenster und Kompetenzknoten für zukunftsweisendes E-Government in Deutschland und Europa ist.

Roadmapping als Methode

Wenn es darum geht, komplexe Handlungsanforderungen kooperativ zu durchdringen und darauf aufbauend tragfähige Entwicklungsperspektiven zu erarbeiten, hat es sich bewährt, einfache Bilder und Metaphern für die gemeinsame Zielbestimmung zu verwenden. Im Folgenden wird für die Erarbeitung einer verwaltungsübergreifenden Entwicklungsstrategie die Metapher der Roadmap gewählt. Das Bild der Bestimmung und Verfolgung eines gemeinsamen Weges impliziert die Auseinandersetzung mit verschiedenen Fragestellungen, die es (bezogen auf verschiedene Handlungsebenen und Akteure) nacheinander zu beantworten gilt:

- Sensibilisierung
 - **Worum geht es?**
Fachliche Durchdringung/Aufbereitung der Thematik, Konkretisierung von Handlungsanforderungen, Definition von Handlungsebenen, Identifizierung erster Lösungsstrategien, Aufbereitung des Themenbereiches für Diskussion auf Entscheiderebene
- Position und Kurs bestimmen:
 - **Wo stehen wir?**
Bestands- und Situationsanalyse aus verschiedenen Perspektiven (strategisch, fachlich, nutzenorientiert, organisatorisch, technologisch, wirtschaftlich, etc.)
 - **Wo wollen wir hin?**
Entwicklung, Konkretisierung oder Postulierung von strategischen Leitlinien (Vision, Leitlinien, Beschlüsse)
- Entwicklungsstrategie
 - **Was können wir tun, um definierte Ziele zu erreichen?**
Identifizierung von Modernisierungs- und Gestaltungspotenzialen und Entwicklung und Zusammenführung von fachlichen und technischen Lösungsstrategien für die Erschließung effizienter Arbeits- und Organisationsformen
- Umsetzung/Konkrete Veränderung
 - **Was tun wir konkret?**
Durchführung von Maßnahmen und Projekten zur Umsetzung der angestrebten Veränderungen

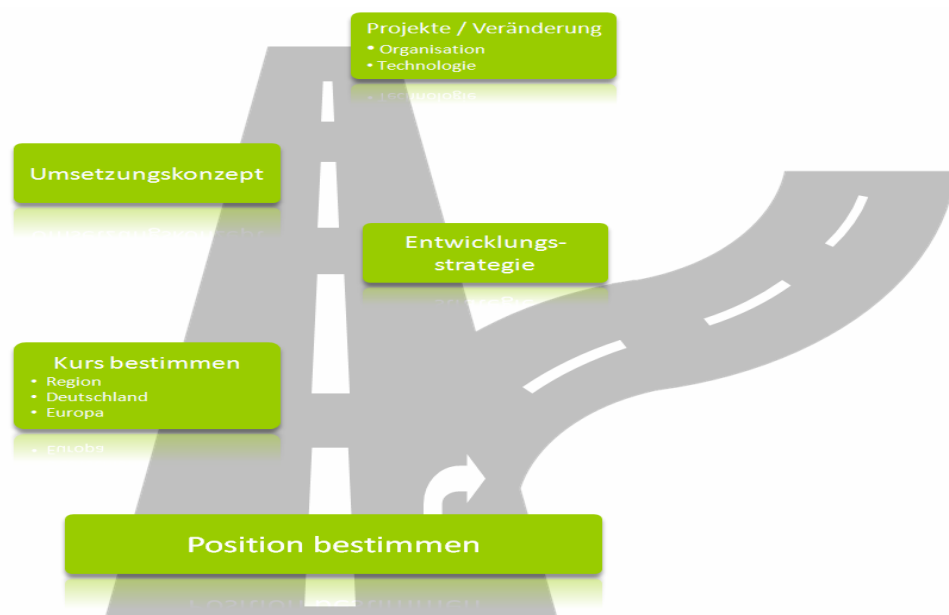


Abb. 1 Einfache Grafik eines Entwicklungspfades

Gliederung der Arbeit

In Anlehnung an die gewählte Methode und Begrifflichkeit einer Entwicklungsstrategie in Form einer Roadmap gliedert sich die vorliegende Arbeit in folgende Abschnitte:

- **Kapitel 1 - Fachliche Einordnung / Kontext**

Die Integration eines kompakten Fachtextes dient zum Einstieg in die Thematik. Dabei werden einige ausgewählte Entwicklungstrends erläutert und generelle Handlungsanforderungen für die Modernisierung des öffentlichen Sektors abgeleitet. Auf der Basis ausgewählter Lösungsansätze soll der Text die generellen Gestaltungspotenziale von E-Government aufzeigen und den Leser zur aktiven Mitwirkung sensibilisieren. Am Ende des ersten Kapitels wird die Methode des Roadmapping für den Handlungsbe- reich des kooperativen E-Governments hergeleitet und näher spezifiziert.

- **Kapitel 2 - Positionsbestimmung / Situationsanalyse**

Auf der Basis einer exemplarischen Dokumentenanalyse sowie einiger ausgewählter Interviews mit verschiedenen Akteuren wird versucht eine kompakte Einschätzung der gegenwärtigen Situation in Mecklenburg-Vorpommern in Bezug auf den in Kapitel 1 aufgespannten Themenbereich vorzunehmen.

- **Kapitel 3 – Kurs bestimmen / Eckpunkte einer Entwicklungsstrategie**

Bereits eine exakte Positionsbestimmung ist abhängig von Zielen. Den Kurs kann nur bestimmen, wer Position und Ziel kennt. Daher bildet die Formulierung von Zielen im kooperativen E-Government selbst bereits einen wesentlichen Gegenstand der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit. Um dennoch mit Blick auf die Zielstellung zur Erarbeitung einer Roadmap zur Förderung des kooperativen E-Governments in MV konkrete Aktivitäten vorschlagen zu können, wird in diesem Kapitel eine Auswahl von Zielen postuliert. Zudem werden – aufbauend auf den in Kapitel 1 und 2 aufgespannten Handlungsrahmen – für verschiedene Handlungsebenen in knapper Form einige wesentliche Schwerpunkte definiert.

- **Kapitel 4 – Umsetzungskonzept / Aktivitäten**

Aufbauend auf den in Kapitel 3 formulierten Zielen und Handlungsschwerpunkten werden in diesem Kapitel eine Reihe von Aktivitäten definiert und hinsichtlich ihrer Umsetzung kurz beschrieben. Entsprechend der lediglich postulierten Zielstellungen bzw. nicht vollständigen Situationsanalyse stellen die beschriebenen Aktivitäten allesamt jedoch nur einen Beitrag für die fachliche Diskussion dar. Auch wenn zahlreiche Aktivitäten aufgrund einer generellen fachlichen Relevanz als evident erscheinen, bedürfen auch diese zwingend einer weiterführenden Validierung und Konkretisierung im Rahmen der angestrebten verwaltungsübergreifenden Zusammen- arbeit.

- **Kapitel 5 – Fazit und Handlungsempfehlungen**

Anstelle einer vorangestellten Zusammenfassung werden im Schlusskapitel die wesentlichen Kernaussagen des vorliegenden Papiers noch einmal verdichtet zusammengefasst. Abschließend werden einige konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die insbesondere die nächsten Schritte betreffen.

1 Fachliche Einordnung

1.1 ENTWICKLUNGSTRENDS UND HANDLUNGSANFORDERUNGEN IM KONTEXT STAATLICHER MODERNISIERUNG

Gesellschaftliche Entwicklungstrends und Internationale Anforderungen

Die rasante Entwicklung der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere in den Bereichen Internet und Mobilfunk, hat in den letzten Jahren die Geschäftsmodelle zahlreicher Branchen und Wirtschaftszweige grundlegend verändert.

Staat und Verwaltung müssen sich diesen Entwicklungen stellen und sind aufgefordert diese Entwicklung zu reflektieren und selbst an neuen Konzepten zur Sicherung von Wohlstand und Beschäftigung unter den sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu arbeiten. Eine moderne und effizient organisierte Verwaltung gilt heute als ein wesentlicher Standortfaktor.⁴

Die **Europäische Union** hat die globale Dimensionen der aktuellen technologisch-ökonomischen Entwicklungstrends erkannt und mit der Lissabon-Strategie die Zielstellung formuliert, die Europäische Union bis 2010 zu einem der agilsten Wirtschaftsräume mit hoher Lebensqualität zu entwickeln⁵. Eine besondere Bedeutung kommt dabei dem Abbau von bürokratischen Hemmnissen für eine europaweite Aufnahme und Ausübung von Tätigkeiten im Dienstleistungssektor. Die im Herbst 2006 verabschiedete EU-Dienstleistungsrichtlinie konkretisiert diese Zielstellung und definiert eine Reihe von verfahrensrechtlichen Anforderungen, die bis Ende 2009 in allen Mitgliedsstaaten der EU umzusetzen sind. Dazu gehört insbesondere die Überprüfung bestehender Normen sowie die digitale Erschließung und Bündelung von Verwaltungsprozessen über einen so genannten Einheitlichen Ansprechpartner⁶.

Die EU-Dienstleistungsrichtlinie

Gestützt auf die im Rahmen der Lissabon-Strategie formulierten Zielstellungen soll die im Dezember 2006 vom Europäischen Parlament und vom Europäischen Rat auf Vorschlag der EU-Kommission verabschiedete EU-Dienstleistungsrichtlinie (Richtlinie 2006/123/EG, Abl. EU 2006, Nr. L 376, S. 36 ff.) es Unternehmen des Dienstleistungssektors ermöglichen, europaweit den Zugang zu Informationen und Verwaltungsdienstleistungen in Bezug auf die Aufnahme und Ausübung einer Tätigkeit zu erhalten.

Durch die Dienstleistungsrichtlinie sollen bestehende bürokratische Hindernisse abgebaut und der grenzüberschreitende Handel mit Dienstleistungen gefördert werden. Das verbindliche Normenscreening, die Einrichtung einheitlicher Ansprechpartner und die in der Richtlinie geforderte elektronische grenzüberschreitende Verfahrensabwicklung sollen dabei für Dienstleistungsunternehmen eine deutliche Vereinfachung von Verfahren und Formalitäten bewirken. Die konsequente Umsetzung entsprechender „One-Stop-Government“-Konzepte könnte in der Konsequenz Auswirkungen auf die gesamte öffentliche Verwaltung in Deutschland haben, die weit über den Anwendungsbereich europäischer Dienstleistungsunternehmen hinausreichen.

⁴ Johann Hahlen; E-Government als Standortfaktor, in: Zechner (Hrsg.): Handbuch E-Government, FH IRB-Verlag 2007

⁵ Europäische Union [http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/index_en.htm, Zugriff: 07.09.2007]

⁶ [EU-DLR 2006], Rn 48

Nationale / Volkswirtschaftliche Entwicklungsanforderungen

Staatliches Handeln bildet – mit Blick auf eine Staatsquote von derzeit 47,5 Prozent – einen der entscheidenden Faktoren unserer Volkswirtschaft. Nahezu jeder zweite Euro läuft jährlich durch die Haushalte von Bund, Ländern und Gemeinden. Dabei bildet die öffentliche Verwaltung mit seinen über 4 Millionen Beschäftigten in mehr als 25.000 selbständigen Verwaltungen und einem jährlichen Personal- und Sachkostenaufwand von über 160 Mrd. Euro selbst eine der größten "Branchen" unserer Volkswirtschaft.⁷

Doch die öffentliche Verwaltung hat nicht nur in quantitativer, sondern auch qualitativer Hinsicht eine bedeutende **volkswirtschaftliche Dimension**. Die öffentliche Verwaltung steht dabei vor der Schwierigkeit, in gleichem Maße ein Garant für Kontinuität und Stabilität wie für die Innovationsfähigkeit und die immer wieder notwendigen Anpassungen an gesellschaftliche Veränderungen zu sein. In diesem Sinne ist eine wirtschaftlich effizient ausgerichtete Verwaltung heute ein bedeutender regionaler wie **nationaler Standortfaktor** im globalen und europäischen Wettbewerb.

Der derzeit umfassend diskutierte **demographische Wandel** hat auch für die Verwaltung eine besondere Dimension. Berechnungen verschiedener Spitzenverbände zufolge, werden in den nächsten zehn bis fünfzehn Jahren zwischen 35 und 50 Prozent der heute beschäftigten Verwaltungsmitarbeiter aus Altersgründen den öffentlichen Dienst verlassen.⁸ Mit Blick auf die Potenziale prozessorientierter Technologien und darauf aufsetzender neuer Arbeits- und Organisationsformen eröffnet sich hier die besondere Herausforderung, durch eine gezielte Kombination von Modernisierungsstrategien (Technikunterstützung, Etablierung neuer Arbeitsformen, etc.) die Leistungskraft der Verwaltung ohne Einbußen in der Servicequalität bei einer sinkenden Gesamtanzahl der in der öffentlichen Verwaltung Beschäftigten zu erreichen. Bereits eine Substitution von ca. 10 Prozent der derzeitigen Verwaltungskosten durch den Einsatz zeitgemäßer Technologien und Geschäftsmodelle (nach dem Vorbild der Wirtschaft) kann laufende Netto-Entlastungen in der Größenordnung zweistelliger Milliardenbeträge bedeuten.

Die **Bundesregierung und die Regierungschefs der Länder** haben die Bedeutung einer modernen und effizienten Verwaltung erkannt und ihre Strategien dementsprechend neu ausgerichtet. Mit dem Aktionsplan Deutschland-Online unterstützen sie die Absicht der großen Koalition im Bund, die staatliche Zusammenarbeit auf der Basis der Informationstechnologie neu zu ordnen und damit gezielt Bürokratiekosten zu reduzieren und Verwaltungsprozesse effizienter zu gestalten⁹. Mit dem Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“ definiert die Bundesregierung die Zielstellung das Verwaltungshandeln stärker prozessorientiert und noch stärker am konkreten Nutzen für Bürger und Unternehmen zu orientieren¹⁰. Mit dem Programm E-Government 2.0 hat die Bundesregierung konkrete Handlungsfelder für die Entwicklung und den Einsatz zukunftsweisender IT-Lösungen in der öffentlichen Verwaltung definiert und konkrete Projekte zum Aufbau einer zukunftsfähigen E-Government-Infrastruktur gestartet¹¹. Aufbauend auf verschiedenen Vorarbeiten beschäftigt sich derzeit eine Arbeitsgruppe im Rahmen der Föderalismusreform II unter dem Thema „Entbürokratisierung und Effizienzsteigerung“ mit der Verbesserung der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit auf der Basis verbindlicher Standards¹².

⁷ vgl. BMI: Der öffentliche Dienst in Deutschland; März 2002 bzw. Bundesbank, Monatsbericht 01/05

⁸ vgl. Johan Hahlen: E-Government als integraler Bestandteil und Motor staatlicher Modernisierung, in Achim Zechner (Hrsg): Handbuch E-Government - Strategien, Lösungen und Wirtschaftlichkeit. Fraunhofer IRB Verlag, 2007, ISBN 978-3-8167-7261-3

⁹ Deutschland-Online, Beschluss zum Aktionsplan 2007, siehe: www.deutschland-online.de

¹⁰ Bundesregierung > Regierungsprogramm „Moderne Verwaltung durch Innovation“

¹¹ Bundesregierung > eGovernment 2.0, die E-Government-Strategie der Bundesverwaltung

¹² Bundesregierung > Drucksache 913/06 (Beschluss)

E-Government als Instrument staatlicher Modernisierung

Unter „Electronic Government“ wird nach der Definition der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer „... die Abwicklung geschäftlicher Prozesse im Zusammenhang mit Regieren und Verwalten ... mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechniken über elektronische Medien ...“ verstanden.¹³ Nach dieser breit angelegten Definition umfasst der Handlungsbereich von E-Government den gesamten öffentlichen Sektor sowie Prozesse die mit der Bereitstellung öffentlicher Güter in Verbindung stehen. Aufbauend auf den bestehenden Interaktionsbeziehungen einer einzelnen Verwaltung wurden konkrete E-Government-Angebote bisher meist drei verschiedenen Entwicklungsstufen zugeordnet.

- **Information:**

In der ersten Entwicklungsphase von E-Government-Angeboten stehen Informationsangebote im Vordergrund. Durch die Bereitstellung und Verknüpfung aktueller Informationen reduzieren sich für den Kunden der Verwaltung unnötige Wege und für die Verwaltung die entsprechenden Ressourcen im Bereich der Auskunft.

- **Kommunikation**

Auf der Grundlage interaktiver Serviceangebote können zahlreiche Leistungsangebote bereits sachbezogen vorbereitet und im Prozess abgestimmt werden. Auf der Grundlage asynchroner Kommunikationsformen kann die Arbeit innerhalb der Verwaltung in der Regel zeitlich und fachlich besser verteilt werden.

- **Transaktion.**

Die vollständig digitale Abwicklung von Verwaltungsprozessen galt bisher vielfach als die höchste Stufe von E-Government-Angeboten – egal welchen Nutzen das Angebot für den Kunden der Verwaltung bzw. welche Kosten-Nutzen-Relation das Angebot für die anbietende Verwaltung hatte. Eine kritische Analyse der Online-Angebote erfolgte kaum und nicht selten wurden ineffiziente Verwaltungsprozesse einfach „elektrifiziert“. Hier hat sich in den letzten Jahren einiges geändert.

Mit dem Schwerpunkt auf der Erschließung und Etablierung neuer effizienter Arbeits- und Organisationsformen auf der Grundlage flexibler prozessorientierter IT-Systeme, gilt E-Government heute als ein wesentliches Instrument der Verwaltungsmodernisierung. Insofern steht in zeitgemäßen E-Government-Strategien nicht mehr die Transaktion im Vordergrund, sondern die konkrete Veränderung/Optimierung von Verwaltungsprozessen. Diese neue Entwicklungsphase wird häufig als „Transformation“ bezeichnet.

- **Transformation:**

Analog zu den Wertschöpfungsketten der Wirtschaft orientiert sich eine moderne Verwaltung heute an Prozessen sowohl in Bezug auf die Kunden der Verwaltung als auch in Bezug auf die für Leistungserbringung notwendigen internen und externen Prozesse. Dabei rücken die Potenziale einer arbeitsteilig organisierten Leistungserbringung auf der Basis der Verknüpfung von spezifischen Kompetenzen über elektronische Netze immer stärker in den Fokus (interkommunale Kooperation, kooperatives E-Government, Shared Services).

Die Definition der EU-Kommission entspricht dieser Dimension. Demnach ist E-Government „der Einsatz moderner IT in öffentlichen Verwaltungen in Verbindung mit organisatorischen Veränderungen im Aufbau der öffentlichen Verwaltung und in Verfahrensabläufen, um eine höhere Qualität und Effizienz der Verwaltungsdienstleistungen für die Nutzerinnen und Nutzer der öffentlichen Verwaltung zu erreichen.“¹⁴

¹³ zitiert nach: von Lucke 2003: von Lucke, Jörn: Regieren und Verwalten im Informationszeitalter, Schriftenreihe der Hochschule Speyer, Band 156, Duncker & Humblot Verlag, Berlin 2003

¹⁴ zitiert nach: Landtag Schleswig-Holstein, Bericht der Landesregierung vom 24.04.2007 (DRS-16-1353), S.5

Steigende Anforderungen an Kooperation

Vor dem Hintergrund der tief greifenden gesellschaftlichen Veränderungen steht die Bundesrepublik Deutschland – wie andere entwickelte Industrienationen – vor einer grundlegenden Reform der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung. Vergleichbar mit der Entwicklung im Bereich E-Business zeichnet sich auch im Bereich der staatlichen Aufgabenwahrnehmung ein grundlegender Paradigmenwechsel ab, der durch vier wesentliche Trends gekennzeichnet ist.

- **Von Inseln zu Netzen.** Die Optimierung des Zusammenwirkens unterschiedlicher Teilsysteme bildet das grundlegende Prinzip IT-gestützter Verwaltungsmodernisierung. Dabei reicht das Spektrum von der verwaltungsinternen Vernetzung unterschiedlicher Bereiche und IT-Systeme über den Aufbau von behördenübergreifenden Netzen (Kreisnetze, Landesnetze) bis zur Entwicklung gemeinsamer europäischer Systeme als Grundlage der durchgängigen digitalen Abwicklung von Verwaltungsprozessen¹⁵.
- **Dienste statt Software.** Als technologisches Konzept für das prozessorientierte Zusammenwirken verschiedener autonomer Teilsysteme eignen sich Service-orientierte Architekturen (SOA), auf deren Grundlage Be- und Verarbeitungsfunktionalitäten in Form von Diensten bedarfsorientiert in Anspruch genommen werden können. Dabei gewinnen – anstelle der bisher im öffentlichen Sektor weitgehend isoliert, aufgabenorientiert und dezentral geplanten Softwareprodukte und IT-Lösungen – solche IT-Komponenten an Bedeutung, die für zahlreiche Prozesse und Aufgabenbereiche benötigt werden und als Basiskomponenten bzw. wieder verwendbare Prozessbausteine auf der Grundlage von Standards ihre Funktionen als Dienste zur Verfügung stellen.
- **Kompetenz statt Redundanz.** Aufgrund der hohen Komplexität bei der Entwicklung, Konfiguration und Einbindung prozessorientierter Funktionsbausteine und Services ist mit einer starken Professionalisierung im IT-Bereich zu rechnen, die auch eine entsprechende Konsolidierung und Neuorganisation fachlicher Kompetenzen auf der organisatorischen und betrieblichen Ebene nach sich ziehen wird. Der Trend zu Professionalisierung und Kompetenzbündelung betrifft jedoch nicht nur die IT, sondern in noch stärkerem Maße die fachliche Ebene. Mit Blick auf die oben genannten Handlungsanforderungen und die steigende Prozessorientierung lassen sich auf allen Verwaltungsebenen (teilweise umfassende) Aktivitäten zur Neuordnung von Verwaltungsstrukturen identifizieren.¹⁶ Diese Entwicklungen fördern den Aufbau leistungsfähiger E-Government-Infrastrukturen.
- **Gestalten statt Verwalten.** Die Erschließung neuer Arbeits- und Organisationsformen im Bereich der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung wird auch zunehmend auf der politischen Ebene als Chance begriffen, Gestaltungsspielräume zu erhalten bzw. zurück zu gewinnen. Die notwendige Konsolidierung der öffentlichen Haushalte sowie die Dynamik gesellschaftlicher Entwicklungen erfordern eine fach- und ebenenübergreifende Zusammenarbeit bis hin zur länderübergreifenden Kooperation im Rahmen der europäischen Integration.

Die konkrete Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Basis verwaltungsübergreifender Prozessketten setzt eine grundlegende Neuausrichtung der Verwaltung voraus. Eine wesentliche technische Voraussetzung dafür ist der Aufbau einer entsprechenden prozessorientierten E-Government-Infrastruktur, die unterschiedliche rechtlich selbstständige (autonom agierende) Verwaltungen sowie private Akteure miteinander verbindet.¹⁷

¹⁵ Eine besondere Herausforderung stellt in dieser Hinsicht der Entwurf der europäischen Dienstleistungsrichtlinie dar, welche auf den Aufbau europäisch vernetzter nationaler Servicecluster orientiert.

¹⁶ Zu nennen sind hier z.B. die Verwaltungsreformvorhaben in Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern.

¹⁷ Auf der technischen Ebene werden die notwendigen Anforderungen zur Kopplung von Systemen mit dem Begriff der Interoperabilität beschrieben. [Zechner 2006], S. 140

Autonomie und Standards – ein Erfolgsmodell

Die grundlegenden strukturellen Elemente und Organisationsformen des heutigen Verwaltungssystems der Bundesrepublik Deutschland gehen zurück auf die Anfänge des 19. Jahrhunderts. Auf der Grundlage einer damals zeitgemäßen Forderung nach einer aufgeklärten (an den Prinzipien von Rationalität und Wirtschaftlichkeit ausgerichteten) Organisation des Staats- bzw. Gemeinwesens konzipierten die Preußischen Reformer um Freiherr von und zum Stein, Karl August von Hardenberg und Alexander von Humboldt vor exakt 200 Jahren ein umfassendes Reformwerk, welches aus heutiger Sicht als die Erfindung des modernen Staates gilt.¹⁸

Der nachweisbare Erfolg dieses umfassenden Reformwerkes gründet sich aus heutiger Sicht insbesondere auf eine gelungene Kombination der Eröffnung von neuen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen (Gewerbefreiheit, Kommunale Selbstverwaltung, etc) bei gleichzeitiger Etablierung landesweit einheitlicher Normen und Verwaltungsstrukturen (Bürokratie). "Autonomie und Standards" – so ließe sich das grundlegende Modell der Reformen aus heutiger Perspektive auf eine einfache Formel bringen. "Autonomie" fördert die Motivation etwas zu "unternehmen" und Standards/Bürokratie "lenken" die Aktivitäten gesellschaftlicher Individuen in Richtung möglichst optimaler Wohlfahrtseffekte für die gesamte Gesellschaft.

Veränderung struktureller Grundlagen der Verwaltung

Neben bis heute geltenden Rahmenbedingungen für die Organisation von Staat und Gemeinwesens, wie der grundlegenden Orientierung an der Sicherung individueller und kollektiver Handlungsspielräume (Autonomie) und der Definition von Regeln (Bürokratie) zur Gewährleistung optimaler Wohlfahrtseffekte, so haben sich einige wesentliche Rahmenbedingungen in den letzten 200 Jahren grundlegend verändert. Dazu zählen:

- 1) die räumliche **Erreichbarkeit** und dezentrale Verwaltungskraft von Verwaltungen
- 2) die Bedeutung des **Papiers** als wichtigstem Kommunikations- und Speichermedium
- 3) das **Selbstverständnis** von Verwaltung

zu 1) Der Einzugsbereich einer Verwaltungseinrichtung bemisst sich heute nicht mehr (wie vor 200 Jahren) nach der maximalen Länge eines Fußmarsches oder den Distanzen einer Postkutschenfahrt. Und auch nicht mehr nach der notwendigen Verwaltungskraft, um alle dezentral anfallenden Aufgaben auch vor Ort bearbeiten zu können. Die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien haben neue Dimensionen und Möglichkeiten des Zugangs zur Verwaltung sowie zur Leistungserbringung innerhalb der öffentlichen Verwaltung eröffnet.

zu 2) Papier (insbesondere in Form von Formularen und Akten) sind bis heute ein strukturbildendes Element des Verwaltungshandelns, auch wenn inzwischen der überwiegende Teil von Daten und Informationen bereits digital gespeichert und verarbeitet wird. Die dabei zum Einsatz kommenden IT-Systeme sind jedoch überwiegend aufgabenorientiert (d.h. auf eine isolierte Aufgabe ausgerichtet) und lassen sich daher nur schwer in übergeordnete Prozessketten integrieren.

zu 3) Die heutige Verwaltung versteht sich nicht mehr nur als Garant für die Einhaltung von Ordnung und Sicherheit (Ordnungsstaat) oder als Einrichtung zur Verteilung von Leistungen (Wohlfahrtsstaat), sondern sieht ihre Verantwortung vor allem darin, die Umsetzung von politisch vereinbarten Leistungen bzw. Entwicklungszielen zu gewährleisten.¹⁹

¹⁸ vgl. Der SPIEGEL Nr. 33/2007 vom 20.08.2007

¹⁹ zum Konzept des Gewährleistungsstaates vgl. die Beiträge von Martin Brüggemeier und Klaus Lenk in: Klischewski, R., Wimmer, M., Wissensbasiertes Prozessmanagement, Münster 2005

Von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung

Die Anforderungen in Bezug auf die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie sind ein deutlicher Beweis für die aktuellen Trends zur Veränderung grundlegender struktureller Elemente des Verwaltungshandels in Deutschland und Europa. Zur Gewährung einer politisch vereinbarten Freizügigkeit von Unternehmen im Dienstleistungssektor fordert die Richtlinie die elektronische Erreichbarkeit und gebündelte Erschließung sämtlicher für die Aufnahme oder Ausübung einer Dienstleistungstätigkeit notwendigen Verwaltungsanforderungen über einen einheitlichen Ansprechpartner.

Die Umsetzung dieser Anforderungen setzt im Kern einen grundlegenden Wandel von Staat und Verwaltung voraus - dem Wandel von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung, die ihre spezifischen Leistungen stärker denn im Rahmen kooperativer Leistungs- und Wertschöpfungsnetze erbringt.

Eine besondere Bedeutung hat dies insbesondere auch an den Schnittstellen der Verwaltung zur Wirtschaft, wo es nachweislich volkswirtschaftlich bedeutsame Effizienzpotenziale zu erschließen gilt.²⁰

Aus der Sicht des Bürgers geht es insbesondere um einen möglichst einfachen Zugang zu den Leistungen der Verwaltung (unabhängig von der Struktur der Verwaltung) inklusive einer lebenslagenbezogenen Aufbereitung und Bündelung von Verwaltungsleistungen (One-Stop-Shop) sowie einer schnellen und dennoch qualitativ hochwertigen Bearbeitung.

Aus volkswirtschaftlicher und staatsrechtlicher Sicht gilt es inzwischen (allein mit Blick auf die demographische Entwicklung) als erforderlich, die neuen Technologien stärker dafür zu nutzen, staatliches Handeln neu zu organisieren. Dazu muss auch die Leistungsproduktion für verschiedene Handlungsbereiche der Verwaltung auf den Prüfstand gestellt und nach Möglichkeit nicht mehr benötigte Redundanzen konsequent abgebaut werden. Dabei eröffnen die neuen technologischen Möglichkeiten auf der Grundlage einer prozessbezogenen Aufgabenkritik (sequentielle Analysen, Leistungstiefenkritik, etc.) vielfältige neue Gestaltungspotenziale. Dabei gilt es, auch leistungsfähige Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft stärker in die Produktion und Bereitstellung gesellschaftlicher Güter einzubinden²¹.

Aus technischer Sicht verlangt die Umsetzung eines solchen Veränderungsprozesses zwei wesentliche Handlungsschwerpunkte - den Aufbau einer prozessorientierten E-Government-Infrastruktur sowie die Konzeption leistungsfähiger IT-Systeme für einen multikanalfähigen Zugang zu den Leistungen des Verwaltungsverbundes bzw. für eine effiziente Bearbeitung von Prozessschritten innerhalb von verwaltungsübergreifend ausgelegten Service Centern.

Weiterführende Literatur:

- Schliesky, U.; e-Government in Deutschland, Universität Kiel, Lorenz-von-Stein-Institut, November 2006, 978-3936773293
- Handbuch E-Government, Strategien, Lösungen und Wirtschaftlichkeit; Hrsg.: Achim Zechner, 2007, ISBN 978-3-8167-7261-3, Fraunhofer IRB Verlag
- Becker, J.; Algermissen, L.; Falk, T. "Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung: Prozessmanagement im Zeitalter von E-Government und New Public Management". Springer: Berlin, Heidelberg, New York, 2007.
- von Lucke, Jörn: Hochleistungsportale für die öffentliche Verwaltung, Forschungsbericht, zugleich Habilitationsschrift an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung, Speyer 2007

²⁰ [E-Gov. 2.0 2006], S. 12

²¹ [Brüggemeier 2006]

1.2 E-GOVERNMENT ROADMAP – WORUM GEHT ES?

Die Zielstellung

„Die Daten sollen laufen, nicht die Bürger“ – dieser einfache und bekannte Slogan bringt nach wie vor eine wesentliche Zielstellung von E-Government auf den Punkt. Doch die Umsetzung dieser Zielstellung ist bekanntermaßen alles andere als trivial, da dabei (wie bereits erläutert) wesentliche strukturelle Elemente des Verwaltungshandelns in Frage gestellt werden.

Die Situation

Auch wenn nahezu jedem Mitarbeiter der Verwaltung bereits seit Jahren Technologien wie E-Mail und Internet zur Verfügung stehen, lassen sich in einer nach wie vor weitgehend nach Aufgaben gegliederten Verwaltungsstruktur, deren Arbeitsabläufe noch immer stark auf Papierakten basieren, durchgängige elektronische Prozesse nur schwer realisieren. Dies liegt vor allem daran, dass auf der Basis der bisherigen stark dezentralen und aufgabenorientierten Verwaltungsstruktur die zahlreichen fachbezogenen IT-Systeme nicht oder nur eingeschränkt für das Zusammenwirken mit anderen IT-Systemen ausgelegt sind. Eine Vielzahl in der Verwaltung eingesetzten Softwareprodukte wurde unter der Prämisse angeschafft bzw. entwickelt, für eine spezielle Aufgabe in einer bestimmten Organisationseinheit ein passendes Werkzeug zur Verfügung zu stellen. Diese „aufgabenbezogenen“ bzw. „werkzeugorientierten“ IT-Systeme lassen sich jedoch kaum oder nur unter großem Aufwand in amts- oder verwaltungsübergreifende Geschäftsprozesse einbinden. Erschwerend kommt hinzu, dass aufgrund gleicher oder ähnlicher Anforderungen in zahlreichen Bereichen der Verwaltung gleiche oder ähnliche „Werkzeuge“ entwickelt bzw. beschafft wurden.

Die Handlungsebenen von E-Government

Eine konsequente Ausrichtung des Verwaltungshandelns an Prozessen ist jedoch nicht nur eine Frage der Technologie. Der notwendige **Wandel von der aufgaben- zur prozess-orientierten Verwaltung** betrifft alle Handlungsbereiche der Verwaltung und setzt daher eine integrierte Entwicklungsstrategie voraus. Die im Folgenden erläuterten Handlungsebenen sind dabei für jede Verwaltung gleichermaßen relevant.

- **Strategie/Politik**

Die Erschließung und Etablierung neuer Arbeits- und Organisationsformen auf der Basis der heutigen technischen Möglichkeiten ist eine Frage mit enormer strategischer und gesellschaftlicher Dimension, da etablierte Modelle der Ablauf- und Aufbauorganisation zugunsten effizienter/kooperativer „Geschäftsmodelle“ konstruktiv in Frage gestellt werden müssen.

- **Organisation/Prozesse**

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Anforderungen wird sich die Prozessperspektive in der Verwaltung durchsetzen. Mit Blick auf den Status Quo einer noch immer weitgehend aufgabenorientiert strukturierten Verwaltung ergibt sich im Bereich der Fachverwaltung ein weit reichender Veränderungsbedarf. Im Ergebnis eröffnet eine steigende Prozessorientierung verschiedenen Verwaltungen und Ressorts jedoch umfangreiche Optimierungspotenziale (Ausbau der eigenen Kompetenzen, Auslagerung/Nutzung von Stützprozessen, etc.)

- **Technologie/IT-Infrastruktur**

Analog zu den meisten Branchen der Wirtschaft wird sich auch im öffentlichen Sektor das Paradigma des IT-Einsatzes grundlegend verändern. Nicht mehr die spezifische Unterstützung einzelner Aufgabenbereiche oder Arbeitsschritte durch „IT-Werkzeuge“ steht im Vordergrund, sondern eine durchgängige Unterstützung nahezu sämtlicher Prozessketten auf der Grundlage einer modular aufgebauten/flexiblen und prozess-orientierten IT-Infrastruktur.

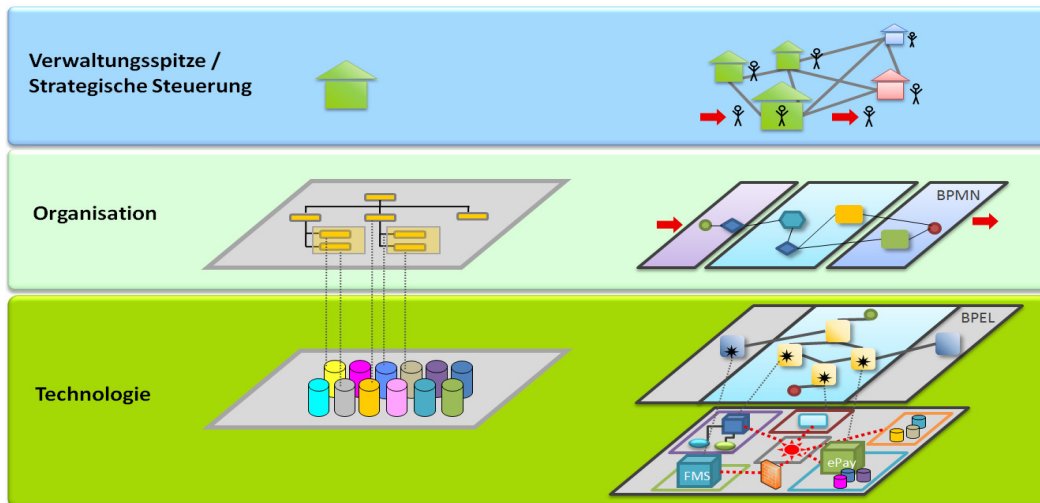


Abb. 2 Von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung (Schwerpunkte ausgewählter Handlungsebenen)

In der Abbildung 2 sind die verschiedenen Betrachtungsperspektiven der aufgabenorientierten und prozessorientierten Verwaltung schematisch gegenübergestellt. Die strategische Ausrichtung der aufgabenorientierten Verwaltung (linke Seite) konzentriert sich auf die eigene Organisation. Die Organisation "denkt" im wesentlichen in einer Aufgaben gegliederten Organisationsstruktur. Die Technik wird überwiegend als Werkzeug für die Unterstützung einzelner Aufgaben betrachtet. Die prozessorientierte Verwaltung (rechte Seite) orientiert sich am konkreten Nutzen und denkt in effizienten Wertschöpfungsketten zu Realisierung dieses Nutzens. Dabei bildet eine umfassende Prozessorientierung die grundlegende Basis für die Organisation und kontinuierliche Optimierung von Leistungsproduktion und -distribution unter Einsatz modular vernetzbarer IT-Systeme auf der Grundlage serviceorientierter Architekturen.

Wesentlich für den Erfolg und die Nachhaltigkeit von Aktivitäten und Maßnahmen im Handlungsbereich E-Government sind neben den „konkreten“ Handlungsebenen Strategie, Organisation und Technologie auch die folgenden Handlungsebenen.

- **Projekt-/Veränderungsmanagement**

Grundlegende Veränderungen von Organisationen erfordern ein professionelles Projekt- und Veränderungsmanagement. Neben der Koordination der verschiedenen Aktivitäten in den Handlungsbereichen gilt es, den gesamten Veränderungsprozess auf eine solide fachliche und methodische Basis zu stellen sowie den konkreten Veränderungsprozess mit geeigneten Maßnahmen zu begleiten.

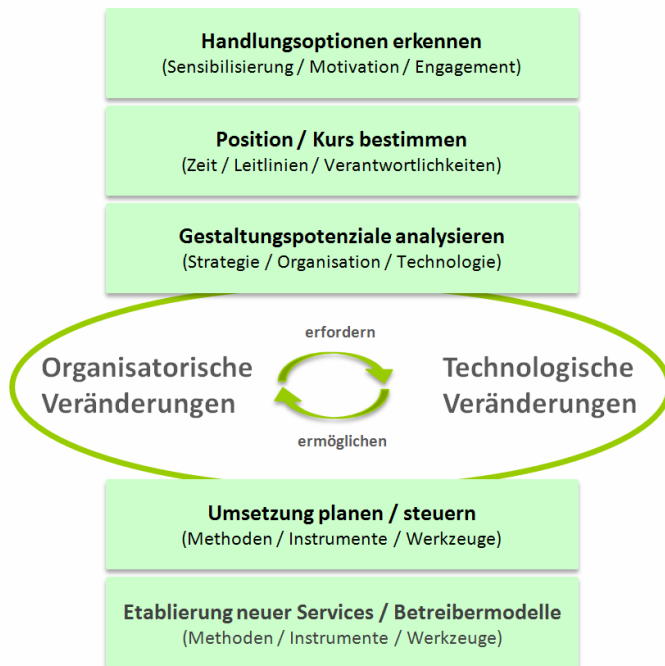
- **Recht**

Die bestehenden rechtlichen Grundlagen des Verwaltungshandelns sind noch stark auf die bisherige dezentrale aufgabenorientierte Struktur der Verwaltung ausgerichtet. Daher ist es zur konkreten Umsetzung neuer / effizienter Arbeits- und Kooperationsformen bzw. für die Etablierung neuer Zugangswege und Interaktionsmöglichkeiten erforderlich, auch die rechtlichen Grundlagen entsprechend anzupassen. Besondere Bedeutung kommt dabei auch der Festlegung verbindlicher Standards für das technische Zusammenspiel unterschiedlicher technischer IT-Systeme zu (Interoperabilität).

Kernelemente einer E-Government-Roadmap

Wenn in einer Verwaltung die Notwendigkeit zur Erarbeitung einer integrierten Handlungsstrategie erkannt wurde, stellt sich die Frage nach einem entsprechenden Vorgehensmodell. Insbesondere bei technologiegetriebenen Veränderungsprozessen haben sich Roadmaps als Methode für die Entwicklung integrierter Handlungskonzepte bewährt²².

Für die Entwicklung einer Handlungsstrategie in Form einer E-Government-Roadmap lassen sich folgende Kernelemente identifizieren, die auf der Basis einer integrierten Handlungsstrategie möglichst fach- und ressortübergreifend bearbeitet werden sollten.

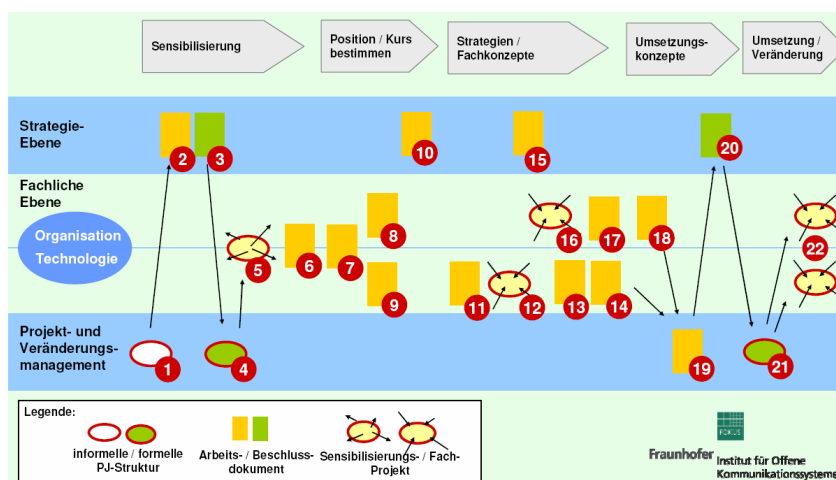


Die Abbildung 3 definiert einige grundlegende Elemente, die es bei der Erarbeitung einer integrierten E-Government-Strategie zu berücksichtigen gilt.

Dabei liegt die Zielstellung auf der Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen durch den gezielten Einsatz moderner Technologien.

Abb. 3 Kernelemente einer E-Government-Roadmap

Aufbauend auf den bereits erläuterten fünf Handlungsebenen von E-Government (Strategie, Recht, Organisation, Technologie, Projekt-/Veränderungsmanagement) entsteht im Ergebnis des dargestellten Prozesses eine E-Government-Strategie mit verschiedenen Aktivitäten, die jeweils unterschiedliche Handlungsebenen betreffen.



Die Abbildung 4 zeigt als Ergebnis eines Roadmap-Prozesses exemplarisch eine Anzahl von Aktivitäten, die verschiedenen Handlungsebenen zugeordnet sind.

Abb. 4 Beispiel einer E-Government-Roadmap

²² Organisationsentwicklung Heft 02/07

Kooperatives E-Government als Leitlinie staatlicher Modernisierung

Wie bereits erwähnt, bildet die Schaffung einer prozessorientierten E-Government-Infrastruktur eine notwendige - jedoch keine hinreichende - Bedingung für den Wandel von der aufgaben zur prozessorientierten Verwaltung. Zur gesamtgesellschaftlichen Optimierung des Verwaltungshandelns ist es erforderlich, dass **Entscheider in Politik und Verwaltung** die Notwendigkeit - aber auch das enorme Potenzial - einer prozessorientierten Verwaltung erkennen und entsprechende Maßnahmen zur aktiven Gestaltung des notwendigen Wandels in die Wege leiten.

Eine weitere Bedingung für einen erfolgreichen Wandel in Richtung Prozessorientierung ist, eine konsequente Förderung des Denkens in Prozessen und die Anwendung dieser Maxime bei der **organisatorischen Durchdringung** des Verwaltungshandels. Dazu müssen verwaltungsübergreifend Methoden für Prozessanalyse, Prozessoptimierung und Prozessmanagement geschult, über Methodenhandbücher und Leiffäden dokumentiert und in konkreten Pilotprojekten erprobt werden.

Die wichtigste Bedingung für das Gelingen eines nachhaltigen Wandels und die konkrete Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Grundlage moderner leistungsfähiger Informationstechnologien ist jedoch die Schaffung/Förderung der für den Veränderungsprozess notwendigen **Motivation** innerhalb der einzelnen Verwaltungen und Ressorts. Dazu ist es erforderlich ein verwaltungsübergreifendes Reformklima zu schaffen und alle verfügbaren Kompetenzen der Verwaltung in den anstehenden anspruchsvollen Veränderungsprozess einzubinden.

Zur Förderung dieses Prozesses hat sich in den letzten Jahren das **Leitbild des kooperativen E-Governments** etabliert. Unter kooperativem E-Government wird ein Prozess der zielgerichteten hierarchiefreien Zusammenarbeit verschiedener Akteure aus der öffentlichen Verwaltungen sowie deren Partner zum Zwecke der Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Grundlage moderner prozessorientierter Informationstechnologien verstanden. Kooperatives E-Government erfordert zwingend ein gemeinsames fachliches Begriffsmodell sowie einen gemeinsamen strukturellen Rahmen für die Erarbeitung, Diskussion und Umsetzung verwaltungsübergreifender Strategien und Konzepte.

Roadmap Kooperatives E-Government

Wenngleich die im vorherigen Abschnitt dargestellten Kernelemente einer E-Government-Roadmap grundsätzlich für jeden Prozess der Erarbeitung einer integrierten E-Government-Strategie gelten, ist die an dieser Stelle erläuterte Vorgehensweise für die kooperative Erarbeitung verwaltungsübergreifender Strategien und Konzepte von besonderer Bedeutung. Dabei ist es erforderlich die dargestellte Betrachtungsperspektive der Handlungsebenen um eine Perspektive der Akteure zu erweitern. Dazu folgende schematische Darstellung:

Abb. 5

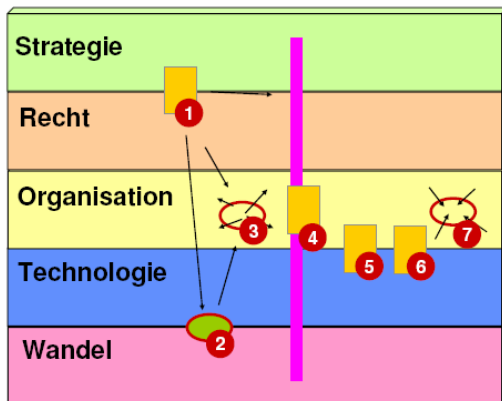


Abb. 6

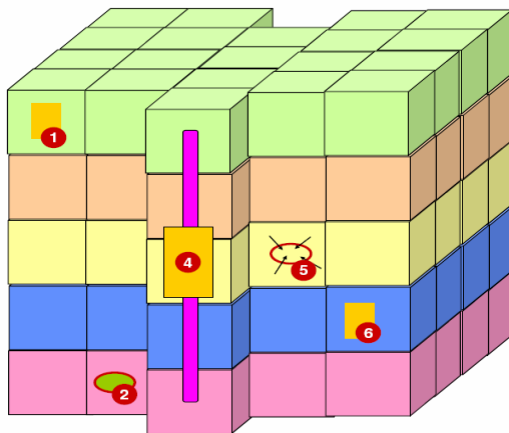
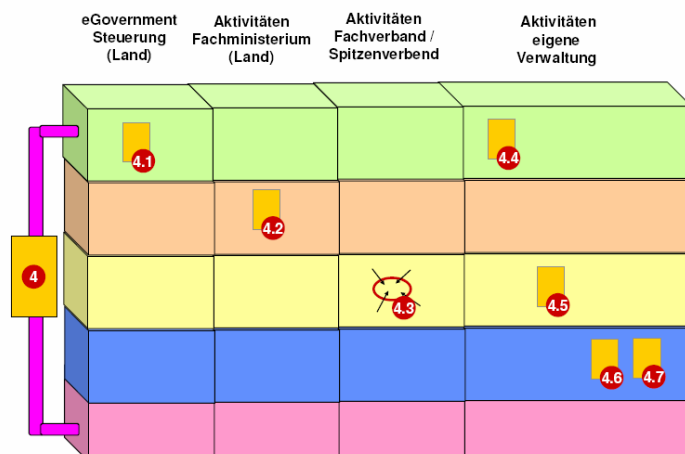


Abb. 7



Schritt 1

Entsprechend den der Roadmap zu Grunde liegenden Handlungsebenen werden im kooperativen Prozess generelle Aktivitäten (hier beispielhaft Nummer 1-7) definiert und in eine grobe zeitlich Abfolge gebracht.

Dabei kann eine Aktivität aus verschiedenen Teilaktivitäten bestehen, die sich ggf. unterschiedlichen Handlungsebenen zuordnen lassen (hier z.B. Aktivität 4, die auf allen Ebenen mit Aktivitäten verbunden ist)..

Schritt 2

Vor dem Hintergrund eines kooperativen Handlungsansatzes kann eine Aktivität (hier Aktivität 4) auch verschiedene Akteurebenen (hier hintereinander dargestellt) betreffen.

Schritt 3

Für jede Aktivität der Roadmap lassen sich den verschiedenen Akteurebenen konkrete Teilaktivitäten zuordnen. (Im Bild beispielhaft dargestellt die Teilaktivitäten 4.1 bis 4.7).

2 Positionsbestimmung / Situationsanalyse

Auf der Basis des in Kapitel 1 aufgespannten Handlungsrahmens soll im Folgenden die Situation in Schleswig-Holstein grob eingeschätzt werden. Dabei erhebt die auf der Grundlage ausgewählter Dokumente und einiger vertiefender Interviews erarbeitete Analyse keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll lediglich einen strukturellen Rahmen und ersten inhaltlichen Impuls für die kooperativ zu führende fachliche Diskussion bilden.

2.1 POLITISCH-STRATEGISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die **Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern** hat dem Themenbereich Modernisierung und Reform von Staat und Verwaltung eine hohe Priorität eingeräumt. Im Koalitionsvertrag wurde mit Blick auf die besonderen Herausforderungen im Kontext der demographischen Entwicklung, der notwendigen Sanierung des Landeshaushaltes aber auch der sich verändernden technischen Rahmenbedingungen die Zielstellung zur Schaffung einer „effizienten, transparenten und serviceorientierten Verwaltung“ formuliert²³.

2.2 RELEVANTE AKTIVITÄTEN IN MECKLENBURG-VORPOMMERN

Verwaltungsmodernisierung und Verwaltungsstrukturereform

Aufbauend auf einer seit 2001 einer intensiver geführten fachlichen Diskussion bezüglich der notwendigen Anforderungen zur umfassenden Modernisierung bzw. Neuordnung der Verwaltungsstrukturen in Mecklenburg-Vorpommern²⁴ wurde in der letzten Legislaturperiode eine umfassende Verwaltungsstrukturereform auf den Weg gebracht²⁵.

Als ein Instrument zur notwendigen Verbesserung der Effizienz der Verwaltung wurde im Rahmen des Verwaltungsmodernisierungsgesetzes im Juli 2006 von der Vorgängerregierung aus SPD und Linkspartei eine umfassende Neuordnung der kommunalen Gebietskörperschaften beschlossen. In Anbetracht der erheblichen Eingriffe in die kommunale Selbstverwaltung (z.B. Bildung von Großkreisen, Aufhebung der Kreisfreiheit von Städten, etc.) erhoben zahlreiche Verwaltungen Klage vor dem Landesverfassungsgericht in Greifswald. Im Ergebnis erklärte das Gericht in seiner Urteilsverkündung vom 27. Juli 2007 der Nichtigkeit des Gesetzesvorhabens.²⁶ Die Verfassungswidrigkeit begründet sich insbesondere aufgrund der nicht angemessenen Verfahrensbeteiligung der kommunalen Selbstverwaltungskörperschaften.

Aufgrund unterschiedlicher inhaltlicher Positionen bezüglich des laufenden Verfahrens zum Verwaltungsmodernisierungsgesetzes verständigten sich zum Zeitpunkt der Regierungsbildung der amtierenden Landesregierung (SPD/CDU) beide Parteien bereits auf eine ergebnisoffene Positionierung in Hinblick auf die weitere Entwicklung im Bereich der Verwaltungsstrukturereform²⁷.

Im Handlungsbereich Deregulierung und Bürokratieabbau haben sich die Koalitionspartner auf die Fortsetzung einer umfassenden Aufgabenkritik unter Einbeziehung der Kommunen verständigt.²⁸ Auf die besonderen Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie für die Optimierung von Verwaltungsprozessen wurde im Rahmen der politischen Leitlinien noch nicht explizit verwiesen. In der Reflektion der festgestellten Verfassungswidrigkeit des Verwaltungsmodernisierungsgesetzes hat die amtierende Landesregierung im September 2007 die kommunalen Spitzenverbände aufgefordert, Leitlinien für den weiteren Reformprozess zu entwickeln. Aufbauend auf den Beiträgen der Spitzenverbände will die

²³ Koalitionsvereinbarung vom 6.11.2006, Ziffer 272

²⁴ Siehe Enquete-Kommission 2001 zur ...

²⁵ Eckpunkte zur Reform der öffentlichen Verwaltung vom 21.1.2003

²⁶ Siehe Urteil LVerfGE vom 26.7.2007

²⁷ Siehe Koalitionsvertrag vom 6.11.2006, Ziffer 273 und 274

²⁸ Siehe Koalitionsvertrag vom 6.11. 2006, Ziffer 324

Landesregierung bis zum Dezember 2007 ein neues Leitbild zur Verwaltungsreform erarbeiten. Ein verfassungskonformes Gesetz soll noch in dieser Legislaturperiode beschlossen und bis 2011 umgesetzt werden.

E-Government (Land und Kommunen)

Im **Koalitionsvertrag** der amtierenden Landesregierung haben sich die Koalitionspartner auf die Erarbeitung einer gemeinsamen E-Government-Strategie mit den Kommunen festgelegt²⁹. Als Zielstellung wird dafür die „Schaffung der notwendigen strukturellen Voraussetzungen sowohl in rechtlicher als auch in technischer Hinsicht für ebenenübergreifende elektronische Abwicklung aller onlinefähigen Verwaltungsvorgänge. Die Landesregierung wird den Masterplan E-Government fortschreiben und erweitern. Basis für die elektronische Verwaltung ist das Corporate Network des Landes als IT-Verbund.“

Eine grundlegende Basis für die verwaltungsebenenübergreifende Zusammenarbeit bildet die am 24.10.2003 geschlossene und im Dezember 2006 fortgeschriebene **Rahmenvereinbarung** zwischen der Landesregierung und den kommunalen Spitzenverbänden zur Durchführung einer E-Government-Initiative. Als Ziele sind darin benannt: Der Aufbau einer leistungsfähigen E-Government-Struktur, die Umsetzung elektronischer Prozesse zwischen dem Land und den Kommunen auf der Grundlage des Corporate Networks LAVINE sowie einheitlicher ebenenübergreifend genutzter Funktionalitäten (Basiskomponenten). Besondere Bedeutung soll dabei den Kommunen als bürger- und wirtschaftsnahen Einstiegsportalen zukommen. Zu den gemein zu verfolgenden Handlungsschwerpunkten gehören u.a.: die Etablierung und Einhaltung von Standards, der Aufbau/Ausbau und die gemeinsame Nutzung der Netz- und Sicherheitsinfrastruktur sowie weiterer technischer Infrastrukturen wie z.B. eines Behördenwegweiser, eines Verzeichnisdienstes, einer Beschaffungsplattform sowie eines Formularservers.

Im Januar 2004 hat die Landesregierung mit dem **E-Government-Masterplan** grundlegende strategische Entwicklungsschwerpunkte definiert³⁰. Der Masterplan E-Government sowie ein entsprechender Umsetzungsplan bildeten die Grundlage für den Aufbau und die Nutzung des Landesnetzes sowie verschiedener Basisinfrastrukturen für die Umsetzung ressort- und verwaltungsübergreifender E-Government-Vorhaben. Auf der Basis eines Kabinettsbeschlusses vom 9.11.2004 wurde den Kommunen prinzipiell die Mitnutzung der im E-Government-Masterplan definierten Basiskomponenten ermöglicht.

Mit dem **Maßnahmeplan E-Government 2006 bis 2008** wurde die E-Government-Strategie der Landesverwaltung gemeinsam mit den Ressorts und Kommunen in folgenden Bereichen weiter konkretisiert.

- Auswirkungen der Aufgabenübertragungen auf den Bereich der IT
- Gemeinsame einheitliche Bereitstellung von Verwaltungsleistungen im Internet
- Gemeinsame Nutzung der E-Government-Infrastruktur inkl. der Basiskomponenten
- Vorgehensmodell für die gemeinsame Entwicklung des E-Government-Angebotes

Dabei wurden (mit Blick auf die Ziele der damals geplanten umfassenden Verwaltungsstrukturreform) bereits technische, organisatorische und finanzielle Anforderungen aufgrund der möglichen Übertragung von Aufgaben der Landesverwaltung auf Kommunalverwaltungen sowie Anforderungen an die gemeinsame elektronische Bereitstellung von Verwaltungsleistungen thematisiert.

Mit der Zielstellung der Erarbeitung innovativer und übertragbarer Lösungsstrategien zur Modernisierung der Verwaltung auf der Grundlage moderner Informations- und Kommunikationstechnologien wurde im Januar 2005 mit dem Beschluss zur **Modellregion Westmecklenburg** ein umfassendes E-Government-Pilotvorhaben initiiert³¹. In 7 Teilprojekten

²⁹ Siehe Koalitionsvertrag vom 6.11. 2006, Ziffer 288

³⁰ siehe Beschluss vom 27.1.2004

³¹ siehe Beschluss vom 14.1.2005

(Geodaten, Internetportale, Meldewesen, Statistik Online, Dokumentenmanagement, IT-Verfahrenserhebung, Integrierte Leitstelle) wurden bis Ende 2007 Konzepte und nachnutzbare Erfahrungen erarbeitet sowie in einigen Bereichen bereits konkrete verwaltungsübergreifende technische Lösungen umgesetzt.

Im Bereich der Kommunen ist der Stand der E-Government-Aktivitäten sehr unterschiedlich. Einige Verwaltungen (z.B. der **Landkreis Ludwigslust**) konnten sich auf der Grundlage einer kontinuierlichen Beschäftigung mit dem Themenbereich E-Government sowie innovativer Projekte und IT-Lösungen inzwischen einen festen Platz in der bundesdeutschen sowie europäischen Fachöffentlichkeit erarbeiten.

Im Gegensatz dazu ist es den **kommunalen Spitzenverbände** in Mecklenburg-Vorpommern bisher nicht gelungen, durch eigene strategische oder konzeptionelle, organisatorische Beiträge substantiell zur Förderung innovativer E-Government-Lösungen in MV beizutragen.

Ausgehend von einem Netzwerk kleinerer Kommunalverwaltungen hat sich 2006 mit dem **Zweckverband Elektronische Verwaltung** (eGo-MV) ein interkommunaler Verbund etabliert, der es sich zum Ziel gesetzt hat, die Handlungsfähigkeit der Kommunalverwaltungen durch den gezielten und effizienten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik sowie die interkommunale Nutzung personeller und technischer Ressourcen zu erhöhen. Der Zweckverband ist derzeit dabei ein umfassendes Strategiedokument zu erarbeiten.

Rahmenbedingungen IT (Land und Kommunen)

Aufgrund des früheren Selbstverständnisses der Informationstechnik als technisches Werkzeug zu Unterstützung spezieller Aufgaben ist die historisch gewachsene IT-Landschaft auch in der Landesverwaltung Mecklenburg-Vorpommern heute noch stark ressortorientiert ausgerichtet. Der Landesregierung (federführend durch das **Innenministerium**) ist es in den letzten Jahren jedoch gelungen, die strategische Steuerung des IT-Einsatzes besser zu koordinieren, zentrale Aufgaben im Bereich der technischen Infrastruktur stärker zu bündeln sowie verschiedene projektbezogene Aktivitäten im IT-Bereich besser zu verzahnen. Mit dem **Maßnahmeplan E-Government 2006 bis 2008** ist es gelungen ein ressortübergreifendes (und sogar verwaltungsebenen-/fachübergreifendes) Verständnis für den Aufbau und die kooperative Nutzung einer leistungsfähigen E-Government-Infrastruktur zu erreichen.

Eine besondere Bedeutung in Bezug auf die konkrete Konzeption, Entwicklung und den Betrieb leistungsfähiger E-Government-Infrastrukturen in MV kommt der **Datenverarbeitungszentrum Mecklenburg-Vorpommern GmbH** (DVZ M-V GmbH) zu. Alleiniger Gesellschafter der seit 1990 bestehenden GmbH ist das Land Mecklenburg-Vorpommern. Dieses wird im Aufsichtsrat vertreten durch die Staatssekretäre des Finanz- und des Innenministeriums. Weitere Mitglieder des Gremiums sind der Landrat des Landkreises Ludwigslust, der Geschäftsführer des Städte- und Gemeindetages M-V sowie der Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer zu Schwerin. Die DVZ M-V GmbH arbeitet auf der Grundlage einer speziellen gesetzlichen Grundlage (**DVZG M-V**)³² als zentraler IT-Dienstleister des Landes MV.³³ Auf der Grundlage einer sehr leistungsfähigen Netz- und Sicherheitsinfrastruktur sowie der im E-Government-Masterplan definierten Basiskomponenten arbeitet das DVZ derzeit verstärkt an der Konzeption und Entwicklung prozessorientierter IT-Architekturen für den Aufbau/Ausbau einer verwaltungsübergreifenden E-Government-Infrastruktur für das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern.

Insbesondere im Bereich der größeren Kommunalverwaltungen bestehen im Bereich des IT-Einsatzes teilweise umfassende Kooperationen mit privaten (teilweise selbst gegründeten) IT-Dienstleistern. Darüber hinaus bestehen in allen Kommunalverwaltungen eine **Vielzahl von Verträgen mit Lieferanten für Systemtechnik, Fachverfahren und Spezialanwendungen**. Aufbauend auf den Ergebnissen der in der Modellregion Westmecklenburg durchgeführten IT-

³² DVZG M-V vom 1.11.2000 siehe GVOBl. M-V 2000, S. 522

³³ gemäß § 4 DVZG MV darf das Unternehmen aus wettbewerbsrechtlichen Gründen Geschäfte mit Dritten (z.B. Kommunen, Kammern) nur über finanziell selbstständige Unternehmen abzuwickeln. Siehe u.a. Landtag MV, 3. Wahlperiode 27.11.2001, Drucksache 3/2455

Verfahrenserhebung arbeitet insbesondere der E-Government-Zweckverband an Strategien zur Konsolidierung der kommunalen IT-Verfahrenslandschaft, insbesondere durch eine stärkere interkommunale Nutzung von technischen Systemen.

Zusammenarbeit mit der Wirtschaft

E-Government ist ein bedeutender **Standortfaktor**. Eine moderne und effiziente Verwaltung – als eines der entscheidenden Kriterien im globalen Standortwettbewerb – ist ohne den massiven Einsatz leistungsfähiger Informationstechnologien heute nicht mehr denkbar. Erst recht nicht mit Blick auf die Anforderungen an die Umsetzung europäischer Rechtsnormen im Bereich der weiteren Förderung eines europäischen Binnenmarktes, wie derzeit konkret im Rahmen der Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie.

Auf der Grundlage des bereits 1998 erstellten und 2001 fortgeschriebenen **Multimedia-konzeptes** wurden bis ca. 2003 die wesentlichen Entwicklungsimpulse und Initiativen für eine umfassende und innovative Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien im Land Mecklenburg-Vorpommern vom Wirtschaftsministerium initiiert und gesteuert. Im Gegensatz dazu gehen derzeit von diesem Ministerium nur wenige Impulse und Aktivitäten zur Förderung und Umsetzung zeitgemäßer (z.B. branchenbezogener) Konzepte für den gezielten Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik zur Verbesserung der Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Verwaltung aus.

Die **Kammern** unterstützen und fordern in Ihren aktuellen wirtschaftspolitischen Forderungen eine konsequente Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in MV. Sie weisen darauf hin, dass „der Anteil der öffentlichen Dienstleistungen an der Gesamtwirtschaftsleistung des Landes M-V im nationalen Vergleich deutlich zu hoch“ und „die Verwaltung im bisherigen Umfang objektiv nicht mehr finanzierbar“ ist. Daher ist die auf den Weg gebrachte Funktional- und Verwaltungsstrukturreform konsequent fortgesetzt werden.

Als Interessenvertretung und Kompetenzknoten der über 16.000 Beschäftigten der IT-Branche existiert seit Anfang 2005 die „**IT-Initiative Mecklenburg-Vorpommern e.V.**“

Konkrete Aktivitäten im Bereich einer strategischen und/oder projektbezogenen Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretungen der Wirtschaft bzw. einzelnen Akteuren existieren im Handlungsbereich E-Government bisher in MV noch nicht.

Zusammenarbeit mit der Wissenschaft

Einige wenige Akteure (z.B. das Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung in Rostock) engagieren sich bereits seit Jahren im Themenbereich E-Government und waren in früheren Entwicklungsphasen auch an der Erstellung von Konzepten beteiligt (z.B. Multimediakonzept).

Eine strukturell verankerte bzw. planmäßige Einbindung wissenschaftlicher Expertise zur Konzeption und fachlichen Unterstützung anspruchsvoller E-Government-Vorhaben existiert derzeit nicht im Land.

2.3 ZUSAMMENFASSENDE EINSCHÄTZUNG DER SITUATION UND ERSTE HANDLUNGSIDEEN

Auf der Grundlage der Analyse einiger ausgewählter Dokumente sowie durchgeführter Interviews wird nachfolgend eine erste Einschätzung der derzeitigen Situation in Mecklenburg-Vorpommern aufgezeigt. Die Situationsanalyse zeigt bereits Erreichtes (+) und offene Handlungsfelder (-) auf und sollte dazu dienen erste Handlungsstrategien abzuleiten. Die einzelnen Aussagen sind nicht gewichtet und im Einzelnen bewertet worden. Die Darstellung gliedert sich in die Handlungsebenen Strategie, Organisation/Prozesse, Technologie sowie Projekt- und Veränderungsmanagement. Der Handlungsbereich Recht wurde im Nachgang der Dokumentenanalyse bzw. der durchgeführten Experten-Gespräche ergänzt, um die Verzahnung zu den Rechtsgrundlagen aufzuzeigen.

Handlungsebene Strategie (Politische Ebene)

Situationsanalyse Strategie (Zwischenstand nach Dokumentenanalyse)	
Handlungsebene Landesregierung	<ul style="list-style-type: none"> + Zielformulierung Verwaltungsmodernisierung vorhanden + E-Government Masterplan inkl. Fortschreibungen vorhanden - konkrete Potenziale und Handlungsfelder des E-Governments für den Modernisierungsprozess sind noch herauszuarbeiten - noch unzureichende Betrachtung der Potentiale von E-Government bei Gesetzesinitiativen und -änderungen - fehlende strategische Priorisierung und konzeptionelle Untersetzung notwendiger Maßnahmen zur Modularisierung von Geschäftsprozessen (als Voraussetzung für die umfassende Nutzung von Diensten)
Handlungsebene Land und Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> + Rahmenvereinbarung existiert + konkrete Modellprojekte aufgesetzt + Verknüpfung E-Government mit Zielen der Strukturförderung + interkommunale Zusammenarbeit gefördert (Modellregion, Zweckverband) - unzureichende fachliche/personelle und organisatorische Untersetzung bestehender Gremienstrukturen (Geschäftsordnungen, Projektstrukturen, Handlungsvollmachten, etc)
Handlungsebene Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> + verschiedene innovative (teilweise ausgezeichnete) Einzelaktivitäten + verschiedene interkommunale Aktivitäten (Landkreise, Zweckverband) - unzureichende Aufbereitung von Weitergabe von Erfahrungen aus E-Government Aktivitäten - kooperative Erarbeitung von Konzepten und Strategien nur in Anfängen vorhanden - wenig konzeptionelle Ansätze auf der Ebene der Spitzenverbände - Im kommunalen Bereich ist die zentrale Bedeutung einer notwendigen Prozessorientierung zwar als Aufgabe erkannt, aber eine konzeptionelle Verzahnung mit anderen Modernisierungszielen ist bisher nur selten gelungen (z.B. Einrichtung von Prozessverantwortlichen für Zielgruppen bzw. Fachdienste).

Handlungsebene Wirtschaft und Verwaltung	+ Bedeutung von E-Government für Verwaltung-Wirtschaft (G2B) erkannt - Potentiale von eGov für Entbürokratisierung bisher kaum reflektiert - bisher wenige konkrete Projekte im Bereich Verwaltung-Wirtschaft (G2B) - noch nicht ausreichende Reflektion der EU-DLR
Handlungsebene Wissenschaft	+ konkrete umsetzungsorientierte FuE-Aktivitäten in der DVZ M-V GmbH - derzeit nur punktuelle Einbindung in Bezug auf E-Government
Handlungsempfehlungen Strategie (erste Sammlung nach Dokumentenanalyse)	
Erste Handlungsideen	<ul style="list-style-type: none"> • Fortschreibung des E-Government Masterplanes gemeinsam mit den Ressorts > Ziele: Ausbau der abgestimmten Landesstrategie • Durchführung einer gemeinsamen Strategie-Klausur zwischen Land und Kommunen auf der Grundlage der bestehenden Rahmenvereinbarung > Ziele: Eckpunkte für gemeinsame konzeptionelle Aktivitäten (z.B. im Bereich Aufgabenübertragung/Neuordnung von Aufgaben), Aufbau/Förderung geeigneter kooperativer Arbeitsstrukturen (eGov-Leitstelle) sowie Möglichkeiten zur Schaffung notwendiger rechtlicher Verbindlichkeiten im Bereich verwaltungsübergreifender Prozesse (z.B. VwVerfG, eGov-Gesetz, Ausführungsbestimmungen landesrechtlicher Regelungen Fachgesetze) • Erarbeitung eines abgestimmten Masterplanes der Kommunalverwaltung > Ziel: abgestimmter Aufgabenkatalog für die Kommunalverwaltung in Umsetzung der gemeinsam vereinbarten Aktivitäten mit dem Land • Weiterführung und Optimierung der Förderung interkommunaler und ebenenübergreifender Kooperation in Bezug auf die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur > dabei ist jedoch eine noch bessere Verzahnung zwischen den Zielen der Verwaltungsmodernisierung, regionalen Strukturpolitik und kommunalen Finanzausstattung anzustreben

Organisation und Prozesse (Fachliche Ebene)

Zur Förderung der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit wird im Handlungsbereich Organisation und Prozesse nicht mehr nach Verwaltungsebenen unterschieden.

Situationsanalyse Organisation und Prozesse (Zwischenstand nach Dokumentenanalyse)	
Prozesse (Prozessorientierte Verwaltung)	+ Im Bereich der konkreten E-Government-Aktivitäten werden bereits seit Jahren zentrale Bausteine einer prozessorientierten Verwaltungsstruktur angeboten (z.B. Basiskomponenten, Dienstleistungsportal, Payment, Umsetzung XMeld) - Der Themenbereich ist auf der Ebene der strategischen Leitlinien bisher nicht in der nötigen Bedeutung abgebildet. Der Themenbereich Serviceorientierung ist in der Umsetzung von Geschäftsprozessen stärker zu fokussieren

<p>Organisation (Wissensmanagement und Methodenbasis)</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Erarbeitung Verabschiedung verbindlicher Standards im Bereich Projektmanagement im Bereich der Landesregierung (PM Handbuch) + Anwendung bestehender generischer Methoden (z.B. PM-Handbuch) in konkreten Umsetzungsprozessen (z.B. im Meldewesen) + Bereitstellung einer zentralen Projektplattform zur Unterstützung der Projektarbeit und der Steuerung von Projekten innerhalb der Landesverwaltung und der Kommunen (zur Einbindung Dritter ist die Zugänglichkeit im WEB sicherzustellen) + Ansätze zur Erarbeitung eines Methodenhandbuches und weiterer Arbeitshilfen für E-Government-Projekte in MV sind vorhanden. - Bisher wurden erst einzelne Maßnahmen zur verwaltungsebenenübergreifenden Sammlung und Aufbereitung bestehender bzw. verfügbarer Wissensbestände und zum Wissensaustausch entwickelt (z.B. im Bereich des Dienstleistungsportals). + Anwendung bestehender generischer Methoden/-werkzeuge für gemeinsame allgemeingültige Prozessdefinitionen und -beschreibungen
<p>Handlungsempfehlungen Organisation und Prozesse (erste Sammlung nach Dokumentenanalyse)</p>	
<p>Erste Handlungsideen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Akzentuierung der strategischen Leitlinien für Verwaltungsmodernisierung und E-Government in Richtung einer optimierten Aufgabenwahrnehmung der Verwaltung auf der Grundlage einer vernetzten, sicheren und prozessorientierten Verwaltungsstruktur • Aufbau/Ausbau einer zentralen Wissenssammlung und Erstellung von Arbeitshilfen anhand konkreter Fachprojekte (z.B. als gemeinsames Vorhaben von Land und Kommunen auf der Basis der bestehenden Rahmenvereinbarung), dabei aktive Einbindung bestehender Kompetenzen im Sinne eines gesteuerten Kompetenznetzwerkes (z.B. FHöPuR Güstrow, DVZ, Zweckverband) > mögliche Aufgabe einer eGov-Leitstelle • Durchführung von Modellprojekten zur Entwicklung und Etablierung optimierter Arbeits- und Organisationsformen auf der Grundlage sicherer, verwaltungsübergreifender und prozessorientierter E-Government-Infrastrukturen³⁴ (gleichzeitig: Anwendung, Erprobung und Verbesserung der angewendeten Methoden und Instrumente > siehe vorheriger Absatz)

³⁴ Siehe Aussagen im Bereich Technologie

Technologie (Technische Realisierungsebene)

Situationsanalyse Technologie (Zwischenstand nach Dokumentenanalyse)	
Netz und Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> + Eine leistungsfähige und sichere verwaltungsebenenübergreifende Netzinfrastruktur (Corporate Network LAVINE) bildet seit Jahren die grundlegende Basis für die Konzeption und den Aufbau einer verwaltungsübergreifenden E-Government-Infrastruktur in MV (Anm.: Das Land MV nimmt hier bundesweit eine führende Position ein > siehe Deutschland-Online, Projekt DOI). + In die Erarbeitung wesentlicher technischer Konzepte sind teilweise auch Experten und Praktiker aus dem kommunalen Bereich eingebunden (z.B. Firewall-Konzept, CN-Feinkonzept, Sicherheitskonzept Meldewesen). + Orientierung auf die flexible Bereitstellung von Diensten und Dienstmerkmalen im Rahmen der aktuell in Vorbereitung befindlichen Neuausschreibung des Corporate Networks - Die vorhandene einzelfallbezogene Einbindung Dritter (Wirtschaft, Krankenhäuser, IT-Dienstleister der Kommunen, etc.) muss unter Beachtung der Sicherheit für die weitere Umsetzung der E-Government-Maßnahmen weiter ausgebaut werden.
Architektur	<ul style="list-style-type: none"> + Orientierung auf die verwaltungsübergreifende Bereitstellung und Nutzung von IT-Komponenten, Identifizierung und Aufbau entsprechender Basiskomponenten im Rahmen des Masterplans + frühzeitige Orientierung auf den Aufbau einer verwaltungsübergreifenden Portalarchitektur (z.B. insbesondere in Bezug auf ein zentrales Dienstleistungsportal) + Realisierung einer sicheren prozessorientierten Kopplung dezentraler Verwaltungen im Rahmen erster Umsetzungsprojekte (Meldewesen) - unzureichende konzeptionelle Einbindung und fachliche Untersetzung der definierten Basiskomponenten, Dienste und Portalarchitekturen im Bezug auf eine prozessorientierte IT-Rahmenarchitektur (diese ist notwendig für die konkrete technische Realisierung einer ebenübergreifenden Nutzung bzw. Kopplung von Komponenten und Diensten auf der Basis definierter Standards)
Anwendungen und Dienste (Software)	<ul style="list-style-type: none"> - Für die konkrete technische Realisierung einer ebenübergreifenden Nutzung bzw. Kopplung von Komponenten und Diensten auf der Basis definierter Standards ist die Konzeption einer prozessorientierten Referenzarchitektur erforderlich. + Durchführung eines Modellprojektes zur verwaltungsübergreifenden Nutzung von IT-Komponenten und Diensten - Erfordernis konzeptioneller Ansätze zur Einbindung der definierten Basiskomponenten in Fachanwendungen - Erfordernis der Entwicklung von Diensten und Einbindung in Portalarchitekturen
Standards und Interoperabilität	<ul style="list-style-type: none"> + Beteiligung an der Entwicklung und Nutzung der XöV-Standards

Handlungsempfehlungen Technologie (erste Sammlung nach Dokumentenanalyse)	
Erste Handlungs-ideen	<ul style="list-style-type: none"> • kooperative Erarbeitung einer grundlegenden Referenz- bzw. Rahmenarchitektur für den Aufbau einer verwaltungsübergreifenden E-Government-Infrastruktur auf der Grundlage aktueller prozess-orientierter IT-Architekturen; dabei Berücksichtigung bisher nicht adäquat abgebildeter Funktionalitäten wie z.B. verwaltungsübergreifender Zuständigkeitsfinder, Identitätsmanagement, Prozessmanagement, etc. • Weiterentwicklung der prozessorientierten Kopplung von Verwaltungen (wie im Bereich Meldewesen bereits umgesetzt) über entsprechende verteilte Sicherheitsarchitekturen mit dem Ziel der entsprechenden Umsetzung der technischen Anforderungen im Kontext der Umsetzung der EU-DLR (z.B. in Bezug auf die Realisierung des EAP) • Technischer Review und kooperative Weiterentwicklung der bestehenden verwaltungsübergreifenden Portalstrategie des Landes in Richtung der notwendigen Multikanalfähigkeit bzw. eines notwendigen Portalverbundes inkl. Mehrfachverwendung von Inhalten (Content Syndication) und Prozessintegration (Zusammenwirken mit Wissens- und Prozessmanagement-Systemen, Einbindung Service 115) • enge Verknüpfung sämtlicher Projektvorhaben mit Architektur-entwicklung mit dem Ziel, das noch zu erarbeitete Architektur-Framework kontinuierlich zu ergänzen bzw. zu optimieren • auch aus weniger erfolgreichen Projekten lernen; aktive Verbindung technischer Projekte mit dem aufzubauenden Wissens- und Kompetenznetzwerken zur besseren Nachnutzung von Erfahrungen

Projekt- und Veränderungsmanagement (Steuerungsebene)

Situationsanalyse Projekt- und Veränderungsmanagement (Zwischenstand nach Dokumentenanalyse)	
Land	<ul style="list-style-type: none"> + Methodische und instrumentelle Grundlagen für die Steuerung und verwaltungsebenenübergreifende Bearbeitung von Projekten (PM-Handbuch, Projektplattform) wurden geschaffen. - noch unzureichende projektübergreifende Bündelung und nachhaltige Nutzung und Entwicklung fachlicher Kompetenzen (derzeit immer wieder projektbezogene Neukonstitution von Arbeitsstrukturen) - unzureichende Planung bzw. Steuerung von ineinander greifenden Maßnahmen der Verwaltungsmodernisierung und des E-Government einschließlich der verschiedenen Planungsebenen im kommunalen Bereich - Masterplan E-Government (inkl. Sachstandsbericht vom Juli 2007) eignet sich nur bedingt für die Konzeption und den Aufbau komplexer verwaltungsebenenübergreifender E-Government-Lösungen
Land und Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> + Die grundlegende Idee einer gemeinsamem Erarbeitung konkreter Optimierungsmöglichkeiten bezüglich der Neuorganisation von Verwaltungsprozessen sollte weiterverfolgt und auf neue kooperative Grundlagen gestellt werden.

Kommunen	<ul style="list-style-type: none"> + kontinuierlich tagende gemeinsame AG E-Government der kommunalen Spitzenverbände in MV + aktive Rolle eines E-Government-Zweckverbandes im Bereich der Förderung konkreter Maßnahmen im Bereich der interkommunalen Beschäftigung mit dem Thema E-Government; Erarbeitung übertragbarer konzeptioneller Grundlagen und aktive Mitarbeit in der Fachdiskussion in MV (insb. in Bezug auf die Interessen, Ängste und Lösungsvorschläge kleinerer Verwaltungen)
Handlungsempfehlungen Projekt- und Veränderungsmanagement (erste Sammlung nach Dokumentenanalyse)	
Erste Handlungsideen	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau einer gemeinsamen eGov-Leitstelle oder eines Projektbüros als mit fachlichem Personal ausgestatteten Kompetenzknoten > ggf. Diskussion auf Strategie-Klausur mit Kommunen • Bündelung und zentrale Bereitstellung von Projektmanagementressourcen • Erarbeitung eines Projektleitfadens für interkommunale Projekte • Erarbeitung von Musterbetriebskonzepten für kooperative Nutzung von Verfahren und gemeinsame Nutzung von Diensten

Handlungsebene Recht (Normenebene)

Wenngleich eine Situationsanalyse im Bereich der für den Themenbereich Kooperatives E-Government relevanten Rechtsgrundlagen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht vorgesehen war, wurde ein entsprechendes Analyseraster bereits mit aufgenommen.

Insbesondere die fachliche Diskussion mit verschiedenen Akteuren (u.a. in Bezug auf die Umsetzung der EU-DLR) hat die Notwendigkeit einer näheren Betrachtung und gemeinsamen Bearbeitung dieses Themenbereichs deutlich gemacht. Hier werden insbesondere Aspekte des Datenschutzrechts, des Verwaltungsverfahrenrechts, des Vertrags- und Wettbewerbsrechts in Verbindung mit Verwaltungsorganisation und –kooperation zu betrachten sein.

Situationsanalyse Recht (noch nicht durchgeführt)	
Recht	Dieser Themenbereich ist bisher noch nicht in der notwendigen Tragweite bearbeitet worden, bildet jedoch eine zentrale Voraussetzung für die zukünftige Sicherstellung von Verbindlichkeit im Rahmen der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit durch entsprechende rechtliche Regelungen (kommunales eGov-Gesetz, VerwVerfG oder Fachgesetze).
Handlungsempfehlungen Recht (erste Sammlung nach Dokumentenanalyse)	
Erste Handlungsideen	Das Thema „rechtliche Grundlagen des kooperativen E-Governments“ sollte als konkrete Aufgabe in einem Entwicklungsvorschlag berücksichtigt werden.

3 Kurs bestimmen - Eckpunkte einer Entwicklungsstrategie

3.1 NOTWENDIGKEIT GEMEINSAMER ZIELE UND LEITLINIEN

Die Grundlage jedweder Kooperation ist die Verständigung über Ziele und die Identifizierung entsprechender Gemeinsamkeiten und Unterschiede. In diesem Sinne muss auch am Beginn einer Strategie des Kooperativen E-Government eine gemeinsame Verständigung über Ziele stehen. Erneut Bezug nehmend auf die Zielstellung des vorliegenden Dokumentes - einen strukturellen Rahmen sowie einen ersten fachlichen Impuls für die gemeinsame Diskussion verschiedener Akteure in MV zu liefern – beschreibt der folgende Abschnitt beschreibt einige ausgewählte Leitideen und Entwicklungsziele in Form postulierter Ziele. Diese „Zielkonstruktion“ soll als Beispiel für ein mögliches Ergebnis einer gemeinsam Zielformulierung dienen, auf dessen Grundlage im weiteren Verlauf des vorliegenden Handlungsvorschlages konkrete Entwicklungsschwerpunkte und Aktivitäten exemplarisch hergeleitet werden.

Die Basis für die „Zielkonstruktion“ - die (wie später noch näher erläutert) selbst zwingend Gegenstand der mit dem Dokument angestrebten verwaltungsübergreifenden fachlichen Diskussion werden kann und sollte – ist die durchgeführte Situationsanalyse (siehe vorausgehendes Kapitel) .

Die folgende Skizze veranschaulicht in stark vereinfachter Form das Prinzip einer stärkeren Synchronisierung strategischer Ziele und Leitlinien als eine grundlegende strukturelle Basis für die Entwicklung des Kooperativen E-Governments in Mecklenburg-Vorpommern.

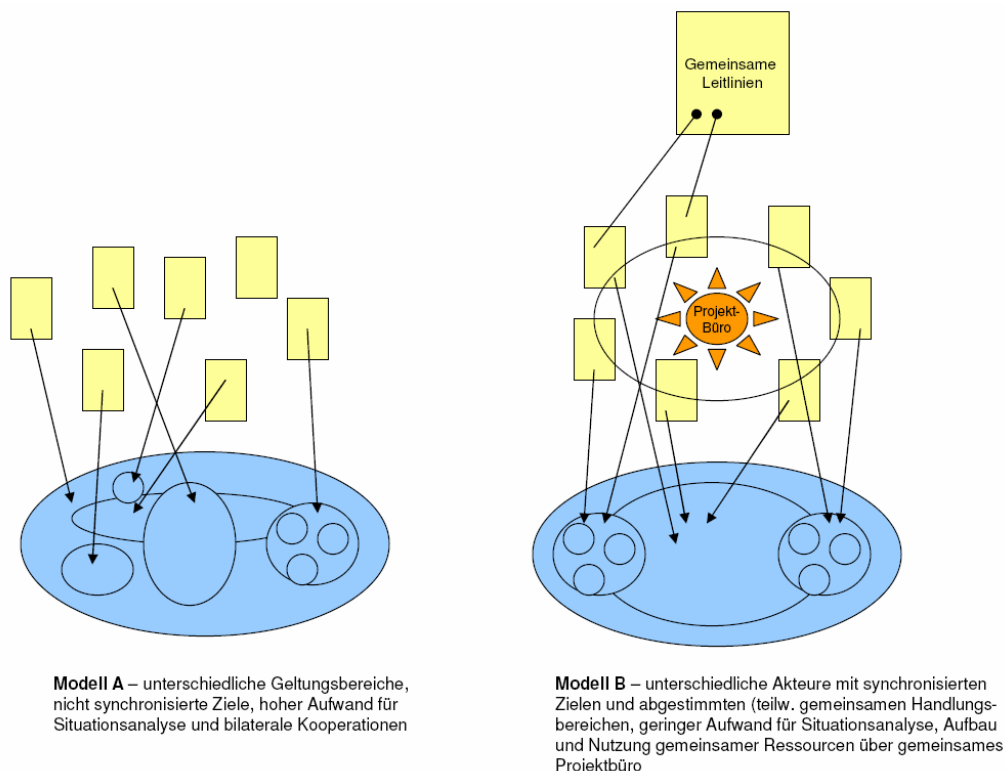


Abb. 8 Schematische Darstellung der Synchronisation von Zielen und Maßnahmen im Rahmen eines kooperativen Entwicklungsansatzes

Im Modell A bestehen zwischen den Zielen und Leitlinien unterschiedlicher Akteure keine expliziten Verknüpfungen. Dies kann nicht nur Verwaltungen unterschiedlicher Verwaltungsebenen, sondern durchaus auch unterschiedliche Ministerien betreffen. Die bilaterale Abstimmung von Zielen ist aufwändig und wird daher oft kaum strukturiert verfolgt. Positive Synergien ergeben sich eher zufällig.

Im Modell B wurden mit Blick auf die gemeinsame Verantwortung gegenüber Bürgern und Unternehmen strategische Leitlinien verwaltungsübergreifend erarbeitet. Die gemeinsamen Leitlinien fördern die Integration (bzw. ggf. auch eine bewusste Akzentuierung der eigenen Ziele) in Bezug auf übergeordnete / gesellschaftliche Ziele. Aufgrund einer hohen Transparenz übergeordneter Ziele ist die Erreichung kooperativ abgestimmter Ziele einfacher zu erreichen.

Die im folgenden dargestellte „Zielkonstruktion“ greift implizit und explizit verschiedene Ziele und strategische Leitlinien verschiedener Akteure aus MV auf, ohne diese an dieser Stelle noch einmal im Detail zu nennen. Diese „Mischung“ ist bewusst so gewählt, um zu zeigen, dass sich die strategischen Ziele und Leitlinien unterschiedlicher Akteure im Rahmen einer Strategie des Kooperativen E-Government vielfach ergänzen und verbinden können.

Strategische Leitideen und Entwicklungsziele

1. Gemeinsame gesellschaftliche Verantwortung / Nutzen- und Wirkungsorientierung / Überwindung der Binnenperspektive

Die Verwaltung hat keinen Selbstzweck. Die Umsetzung politisch vereinbarter Ziele im Rahmen des bestehenden Rechtssystems, die Gewährleistung rechtsstaatlich verankerter Grundrechte sowie die nachhaltige Sicherung und Entwicklung der konkreten Arbeits- und Lebensbedingungen für die Bürger bzw. zugunsten optimaler Standortbedingungen für die Wirtschaft bildet die oberste Zielebene der Verwaltung.

Entsprechend dieser Maxime gilt es, die **Binnenorientierung der Verwaltung zu überwinden** und noch stärker den **konkreten Nutzen** bzw. die Wirkungen einer stärker kooperativ ausgerichteten Verwaltungslandschaft **in den Vordergrund des Handelns zu stellen**. Die gemeinsame gesellschaftliche Verantwortung bezieht sich dabei auch auf Handlungsanforderungen im Zusammenhang mit der Umsetzung europäischer Rechtsnormen sowie der gemeinschaftlichen Bewältigung globaler Probleme.

2. Innovation und Effizienz durch Kooperation

Insbesondere mit Blick auf die besondere Situation im Bereich der demographischen Entwicklung ist es dringend erforderlich, innovative Lösungsstrategien im Bereich der Produktion, Organisation und Gewährleistung öffentlicher Aufgaben in Mecklenburg-Vorpommern zu erschließen. Dabei gilt es, auf der Grundlage moderner prozessorientierter Technologien auch neue Wege zu beschreiten. Diese Aufgabe muss verwaltungsübergreifend in konkreten Projekten gefördert und unter Einbindung von Erfahrungen aus Wirtschaft und Wissenschaft auf den Weg gebracht werden.

Dabei geht es insbesondere um die Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen im Bereich der:

- verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit (horizontales und vertikales Wissens- und Prozessmanagement, interkommunale Kooperation, Bildung und Nutzung von Shared Services, etc.)
- Schnittstellen zwischen Wirtschaft und Verwaltung (Integrierte Antrags- und Genehmigungsverfahren, automatisierte Berichts- und Statistikpflichten, etc.)

3. Stärkere Verzahnung von Modernisierungsaktivitäten

Um noch stärkere Effizienzeffekte (insbesondere im Bereich der benötigten fachlichen Ressourcen sowie der beabsichtigten Motivationswirkungen) zu erzielen, ist es dringend erforderlich laufende und geplante Modernisierungsaktivitäten noch stärker zu verzahnen und integriert zu steuern. Dies betrifft die folgenden Handlungsebenen:

a. akteursübergreifend / strategisch:

Hilfreich dafür die Erarbeitung einer Synopse in Bezug auf bestehende strategische Ziele unterschiedlicher Akteure (z.B. Politik, Spitzen- und Zweckverbände, Verwaltungen unterschiedlicher Ebenen, Förderziele der EU, etc.)³⁵

b. Verwaltungsübergreifend / prozessorientiert

konsequente Ausrichtung der eigenen Verwaltungsprozesse an einem möglichst hohen (gesamtgesellschaftlichen) Nutzen für die jeweilige Zielgruppe bzw. in Bezug auf den effizienten Umgang mit öffentlichen Mitteln, stärkere Orientierung an einer kooperativen Leistungserbringung auf der Grundlage moderner prozessorientierter IT-Systeme

c. ressortübergreifend / ergebnisbezogen:

Ausrichtung ressortbezogener Modernisierungsziele an einer konkreten Nutzen- und Nutzerperspektiven sowie ganzheitlichen Wirtschaftlichkeitsmodellen, notwendige konzeptionelle und operative Verzahnung der Handlungsbereiche Organisation und IT und consequente Ausrichtung an Prozessen

Die Verzahnung von Modernisierungsaktivitäten kann durch die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und Leitlinien sowie durch die Schaffung geeigneter Organisationsstrukturen (z.B. gemeinsames Projektbüro) erheblich verbessert werden. Die lose Verknüpfung von bestehenden Gremien, Initiativen und Projekten reicht dafür in der Regel nicht aus.

Organisatorische Leitideen und Entwicklungsziele

4. Kernkompetenzen stärken / verwaltungsübergreifende Aufgaben bündeln

Auf der Grundlage moderner Technologien lassen sich fachliche, organisatorische und technologische Kompetenzen in neuer Dimension bündeln und miteinander vernetzen. Auf der Grundlage eines Leitbildes einer prozessorientierten und kooperativen Verwaltung gilt es, die Kernkompetenzen einzelner Verwaltungen und Verwaltungsbereiche weiter zu stärken und fach- bzw. verwaltungsübergreifende Aufgaben ressortübergreifend zu bündeln.

5. Flexibilität und Wirtschaftlichkeit / steigende Prozessorientierung

Politische Ziele und Rechtsnormen sind per se in einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Basierend auf dem Leitbild einer prozessorientierten und kooperativen Verwaltung muss es das Ziel der Landesregierung sein, eine größtmögliche Flexibilität im Verwaltungshandeln (über alle Verwaltungsebenen und Einrichtungen hinweg) zu erreichen. Dies setzt eine consequente Prozessorientierung unter weitgehender Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien voraus³⁶.

Auf der Grundlage prozessorientierter Technologien soll kontinuierlich die Wirtschaftlichkeit und Effizienz bestehender Prozessketten proaktiv überprüft und ggf. durch Veränderung von Prozessketten optimiert werden (Monitoring).

³⁵ z.B. EFRE > Förderziel „Verbesserung des Zugangs von Bürgern und Unternehmen zu öffentlichen Dienstleistungen durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken“ > EFRE-Monitoring als aktives Wissensmanagement benutzen

³⁶ Auf die rechtlichen Anforderungen zur Notwendigkeit einer prozessorientierten Verwaltungsorganisation (z. B. im Rahmen der Umsetzung der EU-DLR) wurde an anderer Stelle bereits hingewiesen.

6. Kundenorientierung / Direkte Kooperation mit Zielgruppen der Verwaltung

Letztendlich erbringt jede Verwaltung Dienstleistungen für die Gesellschaft, konkret für Bürger und Unternehmen. Eine substantielle Verbesserung der Nutzen- und Wirkungsorientierung stellt neue Anforderungen an die konkrete Zusammenarbeit mit Bürgern und Unternehmen. Hier gilt es geeignete Methoden zu finden, um insbesondere auch das Innovations- und Gestaltungspotenzial der Gesellschaft noch besser zu nutzen. Beispiele sind hier z. B. die kooperative Entwicklung branchen- oder community-bezogener Optimierungsstrategien mit Vertretern der entsprechenden Zielgruppen in Mecklenburg-Vorpommern (z. B. im Bereich der Landwirtschaft).

Technologische Leitideen und Entwicklungsziele

Die Entwicklungsziele für den zukünftigen Einsatz von IT orientieren sich in erster Linie an den bereits definierten strategischen und organisatorischen Leitideen. Die generelle Zielstellung für den IT-Einsatz ist die kontinuierliche Sicherstellung einer möglichst optimalen Unterstützung sämtlicher Verwaltungsprozesse auf der Basis einfach zu bedienender, sicherer und datenschutzrechtlich unbedenklicher Informationssysteme. Für den Aufbau/Ausbau und Betrieb der dazu erforderlichen technischen Infrastrukturen lassen sich folgende Ziele definieren:

7. Prozessorientierte IT-Architekturen

Im Zentrum der zukünftigen IT-Entwicklung steht der Wandel von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung. Dabei steht nicht mehr die Bereitstellung einer Vielzahl isolierter (aufgabenbezogener) IT-Werkzeuge, sondern die durchgängige Unterstützung von Prozessen auf der Basis einer modular aufgebauten flexiblen IT-Infrastruktur im Vordergrund.

Das bedeutet konkret (und im Prinzip für jede Verwaltung) die Notwendigkeit zur Identifizierung sowie den anschließenden Aufbau und Betrieb zentraler IT-Komponenten und -dienste, welche in einer Vielzahl von Prozessen benötigt und zentral und hochverfügbar bereitgestellt werden können. Dies erhöht die Effizienz und Flexibilität der gesamten IT-Infrastruktur und reduziert unnötige Redundanzen im Bereich der Wartung und Pflege der IT-Systeme. Auf der Basis moderner prozessorientierter IT-Architekturen können durch den Einsatz von entsprechenden Komponenten für das Prozessmanagement zentrale und dezentrale IT-Komponenten sowie externe Dienste auf der Grundlage entsprechender Zielprozesse flexibel miteinander kombiniert werden.

Insbesondere mit Blick auf die steigende Zahl von Anforderungen zur Realisierung verwaltungsübergreifender Prozesse sowie die angespannte Situation in Bezug auf die dafür bestehenden notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen, sollten die konzeptionellen und methodischen Grundlagen für den Aufbau prozessorientierter IT-Infrastrukturen bereits im Rahmen kooperativer Zusammenarbeit erarbeitet werden.

8. Standardisierung / Interoperabilität

Die konsequente Orientierung an etablierten technischen Standards sowie offenen Schnittstellen bildet eine grundlegende Voraussetzung zur Realisierung verwaltungsübergreifender Zusammenarbeit sowie zur Verbesserung der Einbeziehung von Kunden und Partnern in die Prozessketten der Verwaltung.

Für spezielle Aufgaben einzelner Verwaltungsbereiche werden auch zukünftig spezielle IT-Werkzeuge zum Einsatz kommen. Jedoch steigen auch hier generell die

Anforderungen an die notwendige Verknüpfbarkeit (Interoperabilität) der eingesetzten IT-Systeme. Immer mehr Hersteller unterstützen jedoch diese Entwicklung und konzentrieren sich in der Entwicklung ihrer Systeme auf ihre jeweiligen Kernaufgaben und erlauben die Einbindung anderer funktionaler Komponenten über entsprechende Architekturen.

Die Erarbeitung eines für alle Verwaltungen in MV geltenden Kataloges relevanter und ggf. rechtlich verbindlicher Standards bildet eine wichtige Grundlage für die Förderung kooperativer Verwaltungsprozesse in MV. Regelungsgehalt und Regelungsdichte eines solchen Kataloges werden im Rahmen des kooperativen E-Governments gemeinsam erarbeitet (SAGA-MV).

9. Professionalisierung des IT-Betriebes

Die zunehmende Modularisierung und Prozessorientierung der modernen Informationstechnologien eröffnen zwar weit reichende Gestaltungspotenziale hinsichtlich der Flexibilität des IT-Einsatzes, stellen jedoch auch neue Anforderungen an den Betrieb und das Management einer immer stärker vernetzten IT-Infrastruktur.

Aufbauend auf einer leistungsfähigen dezentralen IT-Basisinfrastruktur (Hardware, Betriebssystem, etc.) soll jeder Mitarbeiter einer mecklenburgischen Verwaltung auf eine moderne technische Arbeitsumgebung zugreifen können, die allen fachlichen, ergonomischen unter sicherheitstechnischen Anforderungen gerecht wird.

Insbesondere mit Blick auf die steigenden betrieblichen und sicherheitstechnischen Anforderungen, gilt es innovative und effiziente Konzepte zur Realisierung moderner Verwaltungsarbeitsplätze zu erarbeiten und umzusetzen.

Im Bereich der Bereitstellung von Fachverfahren und Diensten gilt es ebenfalls neue ressort- bzw. verwaltungsübergreifende Konzepte zu fördern. Dabei muss der Trend einer architekturbedingten Abnahme der Fertigungstiefe bei steigenden Anforderungen hinsichtlich Prozessorientierung und Interoperabilität sich auch in Beschaffungsprozessen stärker niederschlagen.

Rechtliche Leitideen und Entwicklungsziele

10. Schaffung von Verbindlichkeit im Bereich der technischen und semantischen Interoperabilität

Auf der Grundlage der Neufassung und Ergänzung einiger genereller Regelungen im Bereich des Verwaltungsverfahrenrechts bestehen in Bezug auf eine elektronische Verfahrensabwicklung und den Einsatz digitaler Signaturen bereits zahlreiche wesentliche Rechtsgrundlagen für eine verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit.

Auf dieser Grundlage gilt es, die für die Schaffung und Gewährleistung der notwendigen Verbindlichkeit im Bereich der konkreten verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit auf der Basis moderner technischer Infrastrukturen in MV noch fehlenden rechtlichen Regelungen zu schaffen. Dazu gehören neben Aspekten der technischen Interoperabilität (Protokolle, Übertragungswege, etc.) auch Fragen eines einheitlichen und verbindlich zu gebrauchenden Begriffes sowie darauf basierender Verzeichnisse, Register und Prozessschnittstellen (semantische Interoperabilität).

11. Förderung / Ermöglichung neuer Geschäftsmodelle durch Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen

Neben der Schaffung/Anpassung der generellen grundlegenden technischen und rechtlichen Grundlagen zur Realisierung verwaltungsübergreifender Prozessketten, gilt es auch fach- und ortsbezogene Rechtsgrundlagen systematisch in Bezug auf notwendige Anpassungen für die Erschließung und Umsetzung neuer Arbeits- und Kooperationsformen zu analysieren. Dabei gilt es:

- konsequent nutzer-/nutzenorientiert (im Sinne von Ziel 1) vorzugehen
- die Notwendigkeit von Rechtsgrundlagen konstruktiv in Frage zu stellen und explizit zu begründen (Normenscreening)
- alternative Geschäftsmodelle zur effizienten Umsetzung der mit der Norm intendierten Ziele zu erarbeiten und zu bewerten
- weitgehende Einbindung der Wirtschaft in die Wertschöpfungsprozesse der Verwaltung (Anbieter von Shared Services, beliebene Unternehmen, etc)
- Schaffung von Experimentierklauseln zur Ermöglichung und Erprobung innovativer Lösungsmodelle

12. Datenschutz und Informationsfreiheit neu denken

Vor dem Hintergrund einer steigenden Prozessorientierung und zunehmenden Vernetzung können und müssen auch Datenschutz und das Recht auf informationelle Selbstbestimmung teilweise neu gedacht werden.

Dabei eröffnen neue technologische Konzepte und Lösungen wie die Einbindung persönlicher elektronischer Dokumenten- und Datensafes neue Möglichkeiten, stellen aber auch die Verwaltung vor neue Herausforderungen.

Alle Verwaltungen in MV sind aufgefordert sich an der Erarbeitung innovativer und tragfähiger Lösungen für den konsequenten Schutz personenbezogener Daten zu beteiligen.

3.2 ENTWICKLUNGSSCHWERPUNKTE NACH HANDLUNGSBEREICHEN

Gemeinsame Ziele müssen im Rahmen des Kooperativen E-Government auch konkretisiert und letztlich umgesetzt werden. Dazu ist es erforderlich die Ziele - in einem ersten Schritt - in einen konkreten Handlungskontext zu bringen. Dafür bieten sich wiederum die bereits bekannten Handlungsebenen an, da sich die meisten im Prozess des Kooperativen E-Governments konkret engagierten Personen meist mit einer Handlungsebene identifizieren.

Aufbauend auf den in Abschnitt 3.1 postulierten Leitideen und Entwicklungszielen werden daher im Folgenden exemplarisch ausgewählte Entwicklungsschwerpunkte definiert, die in Abschnitt 4 dann durch verschiedene Aktivitäten konkretisiert werden.

Die meisten der im folgenden aufgeführten Entwicklungsschwerpunkte gelten dabei nicht nur in Bezug auf den Themenbereich des kooperativen E-Governments im engeren Sinne, sondern lassen sich analog auch auf die generelle Förderung ressortübergreifender oder interkommunaler Projekte übertragen.

Handlungsbereich Strategie und Recht³⁷

Der Wandel von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung setzt nicht nur eine enge konzeptionelle und operative Verzahnung der Handlungsbereiche Organisation und IT voraus, sondern die auf dieser Basis angestrebte Erschließung und Etablierung neuer Arbeits- und Organisationsformen (auf der Basis der heutigen technischen Möglichkeiten) ist eine Frage mit enormer strategischer Dimension. In vielen Handlungsbereichen des Verwaltungshandelns gilt es, das bisherige stark aufgabenorientierte System der Ablauf- und Aufbauorganisation zugunsten neuer prozessorientierter „Geschäftsmodelle“ grundlegend in Frage zu stellen.

Folgende Handlungsschwerpunkte bzw. Aktivitäten gilt es dabei auf der strategischen Ebene zu bearbeiten:

1. Handlungsbedarf erkennen und gemeinsame Leitlinien erarbeiten

Dies ist wichtig für das gemeinsame Verständnis und die notwendige Synchronisierung von Zielen und Förderstrategien bzw. die Priorisierung von Maßnahmen.

2. Schaffung geeigneter Arbeitsstrukturen und Steuerungsinstrumente

Dazu gehört der Verbund bzw. die Neuausrichtung bestehender Gremien, aber auch die Bereitstellung verwaltungsübergreifender Kompetenzen und Ressourcen.

3. Schaffung der Grundlagen für kontinuierliches Marketing

Ein kontinuierliches und professionelles Marketing bereits erreichter Ergebnisse ist eine wichtige Grundlage zur Förderung der Motivation und kontinuierlichen Bindung von Fachpersonal für die inhaltliche Arbeit in verwaltungsübergreifenden Kooperationen.

4. Bearbeitung inhaltlicher Arbeitspakete (insb. Recht)

Auch im Bereich Strategie und Recht gilt es konkrete Arbeitspakete zu bearbeiten, z.B. im Bereich der kritischen Analyse bestehender verfahrensrechtlicher Regelungen, im Bereich der Erarbeitung neuer Geschäftsmodelle oder im Bereich der Ausgestaltung konkreter Kooperationen mit Partnern Wirtschaft und Wissenschaft.

³⁷ Da die aktive Veränderung bestehender Rechtsnormen zugunsten einer bestimmten Wirkung sich zumeist aus strategischen Entwicklungsperspektiven speist oder ableitet, wurden an dieser Stelle die Handlungsebenen Strategie und Recht zusammenfassend dargestellt.

Handlungsbereich Organisation und Prozesse

Auch in einer stärker prozessorientierten ausgerichteteten Verwaltung wird der Schwerpunkt des Verwaltungshandelns weiterhin im Bereich der Fachverwaltungen erfolgen. Eine stärkere Prozessorientierung bietet jedoch (auf der Grundlage einer entsprechenden prozessorientierten IT-Infrastruktur) den Fachbereichen umfangreiche Potenziale, sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu konzentrieren und diese in übergreifende Prozessketten zu integrieren. Dazu gilt es, aufbauend auf den neuen technischen und rechtlichen Möglichkeiten einer stärkeren kooperativen Gestaltung des Verwaltungshandelns, die bestehenden Aufgaben und Prozesse zu analysieren und neue Möglichkeiten der Leistungsbereitstellung und/-gewährleistung zu identifizieren und zu etablieren.

Die konkrete Erschließung und Etablierung neuer Arbeits- und Kooperationsformen (und damit die Erreichung definierter Modernisierungsziele) setzt die aktive Mitwirkung der Fachbereiche und letztlich das motivierte Mitgestalten engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Dieser Prozess erfordert eine fundierte fachliche und methodische Vorbereitung (Wissenstransfer, Sensibilisierung und aktive Beteiligung) sowie ein professionelles Projekt- und Veränderungsmanagement. Die Kernaufgabe im Handlungsbereich Organisation und Prozesse ist die Förderung der Prozessorientierung durch:

1. Wissen und Kompetenzen identifizieren

Erarbeitung einer grundlegenden Wissenssammlung sowie praxisorientierte Zusammenstellung von Definitionen, Methoden und Mustern (Konzepte, Checklisten, etc) sowie Identifizierung von Kompetenzen und Erfahrungen (konkrete Personen aus MV, fachliches Netzwerk in DE und EU).

2. Wissen verdichten und Kompetenzen verknüpfen

Gezielte Gewinnung identifizierter Kompetenzträger und Multiplikatoren für die aktive Mitarbeit bei der verwaltungsübergreifenden Bearbeitung von konkreten Aufgabenstellungen zur Förderung kooperativer Leistungsprozesse in MV. Die erste Aufgabe betrifft in der Regel die Verdichtung, Ergänzung und Aufbereitung bestehender Wissensbestände sowie den Aufbau kreativer kooperativer Arbeitsstrukturen (Community-Building).

3. Katalogisierung / Priorisierung von Aufgaben, Prozessen sowie IT-Komponenten

Aufbauend auf einer bereits kooperativ erarbeitenden Wissensbasis gilt es, einen einheitlichen Begriffsraum und ein konsistentes Methodengerüst für die verwaltungsübergreifende Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen zu erarbeiten (Methodenhandbuch). Dazu gehört die einheitliche Katalogisierung von Aufgaben, Prozessen und Zuständigkeiten (u.a. für Aufbau eines verwaltungsübergreifenden Zuständigkeitsfinders), die Fortführung und aktive Nutzung der in der Modellregion begonnenen IT-Verfahrenserhebung sowie der mögliche Aufbau einer Prozess- und Adapterbibliothek.

4. Identifizierung und Qualifizierung von Optimierungspotenzialen

Der eigentliche Schwerpunkt im Bereich der Förderung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Grundlage moderner Informationstechnologien liegt in der aufgabenkritischen und nutzer-/nutzenorientierten Durchdringung bestehender Arbeits- und Organisationsformen der öffentlichen Verwaltung. Dabei geht es im Rahmen von strukturierten **Prozessanalysen u.a. um die Identifizierung gleicher und ähnlicher Verwaltungsprozesse bzw. Prozesssequenzen** in unterschiedlichen Verwaltungsbereichen oder Verwaltungen sowie eine darauf aufbauende **Konzeption alternativer Geschäftsmodelle auf der Grundlage neuer Kooperationsformen**. Diese Aufgabenstellung ist nur durch eine feste Verankerung der Modernisierungsstrategien innerhalb der betroffenen Fachverwaltungen und der aktiven Einbindung dieser zu leisten.

Beispiel: Aufbau eines Methodenhandbuches als gemeinsame Arbeitsgrundlage

Die Idee eines Methodenhandbuches begründet sich aus der Erfahrung, dass mit der steigenden Prozessorientierung zunehmend Systemgrenzen überwunden werden müssen. Die fachliche Durchdringung bestehender Arbeits- und Organisationsformen und die Entwicklung neuer verwaltungsübergreifender Geschäftsmodell ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung, bei es eine sehr hohe Komplexität und zahlreiche Interdependenz zu bewältigen gilt. Eine konsistente Methodenbasis ist eine grundlegende Voraussetzung diese Komplexität zu bewältigen.

Die wesentliche Grundlage einer konsistenten Methodenbasis ist begriffliche Klarheit. Vor dem Hintergrund einer steigenden prozessorientierten Verknüpfung unterschiedlicher Organisationen und Fachdomänen entsteht im Bereich der begrifflichen Basis bereits eine erste anspruchsvolle Aufgabenstellung, die es zu bewältigen gilt.

Darauf aufbauend gilt es in jeder Handlungsebene das Wissen über geeignete Methoden und den damit ggf. gemachten praktischen Erfahrungen zusammenzutragen und auf deren Eignung und Kombinationsfähigkeit hin zu überprüfen. Wie breit das Spektrum relevanter Methoden ist zeigt beispielsweise ein Blick auf die vom Deutschen Institut für Urbanistik im Rahmen der wissenschaftlichen Begeleitforschung des Projektes Media@Komm erarbeitete Zusammenstellung der Erfolgsfaktoren für E-Government.

Eine wichtige Aufgabenstellung ist in diesem Zusammenhang nicht nur die Qualität und Quantität der zusammenzutragenden und inhaltlich zu kombinierenden Methoden, sondern insbesondere die Aktivierung und Motivation geeigneter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich aktiv für die Anwendung geeigneter Methoden zur systematischen Analyse und Erschließung von Optimierungspotenzialen interessieren. Daher ist die Erarbeitung des Methodenhandbuches ein Prozess, der idealerweise von bestehende Kompetenzen getragen wird und nach und nach diese Kompetenzbasis erweitert.

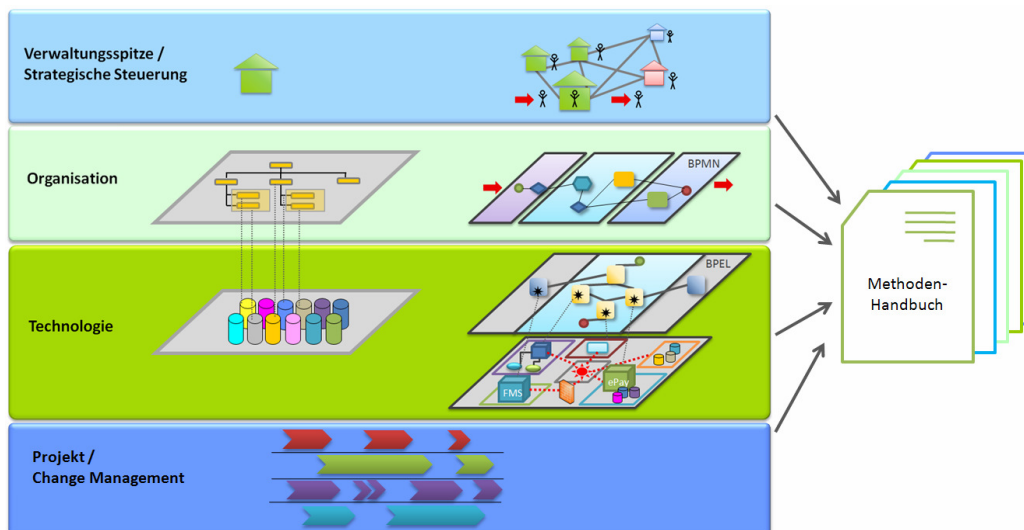


Abb. 9 Prinzip eines Methodenhandbuches für prozessorientiertes E-Government

Handlungsbereich Technologie und Technik

Den Schwerpunkt der Aktivitäten im IT-Bereich bilden der Aufbau und die verwaltungsübergreifende Verknüpfung prozessorientierter IT-Infrastrukturen für die optimale Unterstützung einer Vielzahl von Geschäftsprozessen. Dabei stehen folgende Aktivitäten im Vordergrund:

1. Referenzarchitektur und Glossar für prozessorientiertes E-Government

Eine wesentliche Aufgabe beim Aufbau/Ausbau der notwendigen technischen Infrastrukturen für prozessorientiertes E-Government besteht in der Konzeption und Umsetzung einer flexiblen Zusammenschaltung modularer IT-Komponenten auf der Basis geeigneter Architekturen. Unter der Bezeichnung einer serviceorientierten Architektur (SOA) wird heute ein zukunftsweisendes Integrationskonzept verstanden, welches nicht nur verschiedene heterogene IT-Systeme miteinander verbindet, sondern auch eine engere Kopplung zwischen den fachlichen Anforderungen und dem Einsatz der entsprechenden Technologie zu deren Unterstützung bietet. Diese Loslösung von einem rein technischen Integrationsansatz hin zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise (SOA-Governance), die eine organisationsweite fachliche und technologische Transformation vom rein aufgabenorientierten Denken hin zu einer Orientierung auf Dienstleistungen beinhaltet, ist die große Neuerung in Bezug auf klassische Enterprise-Application-Integration-(EAI-)Konzepte.

Eine wesentliche Aufgabe zur Förderung verwaltungsübergreifender IT-Lösungen besteht in der konzeptionellen Durchdringung prozessorientierter Architekturen und der Erarbeitung einer gemeinsamen konzeptionellen und begrifflichen Basis in Form einer Referenzarchitektur. Die Konkretisierung einer Referenzarchitektur erfolgt in der Regel durch die Entwicklung verschiedener Zielarchitekturen für unterschiedliche fachliche Kontexte (Pilotprojekte).

2. Sicherheitsarchitekturen, Identitätsmanagement und Datenschutz

Die Berücksichtigung sicherheitstechnischer und datenschutzrechtlicher Anforderungen muss integraler Bestandteil bei der Entwicklung und Erprobung verwaltungsübergreifender Prozessketten sein. Einen besonderen Schwerpunkt dabei bilden Fragen der verwaltungsübergreifenden Authentifizierung und Autorisierung (Identity Management).

3. Standardisierung, Modularisierung, Virtualisierung

Aufbauend auf den Konzepten einer Referenzarchitektur gilt es zu erarbeiten, welche zwingenden Anforderungen bzw. Chancen sich durch eine Standardisierung von Schnittstellen bzw. durch eine Modularisierung/Virtualisierung von technischen Systemen und Diensten ergeben.

4. Management und Betrieb von IT-Systemen

Mit Blick auf die zunehmende Komplexität sowie die steigenden Anforderungen im Bereich der Sicherheit vernetzter IT-Systeme kommt einer an etablierten Prozess- und Qualitätsstandards ausgerichteten IT-Organisation eine steigende Bedeutung zu.

Beispiel: Erarbeitung einer Referenzarchitektur für prozessorientiertes E-Government

Die folgende Grafik zeigt das Grundprinzip einer serviceorientierten Architektur. Verschiedene technische Komponenten und Dienste werden auf der Grundlage eines definierten Prozessablaufes innerhalb einer Prozessmanagement-Komponente „verschaltet“.

Diese Architektur fördert die Modularisierung von IT-Systemen und erhöht die Flexibilität im Bereich der auf diese Weise unterstützten Geschäftsprozesse. Im Rahmen einer Referenzarchitektur wird für diesen Prozess ein einheitlicher begrifflicher und konzeptioneller Rahmen geschaffen.

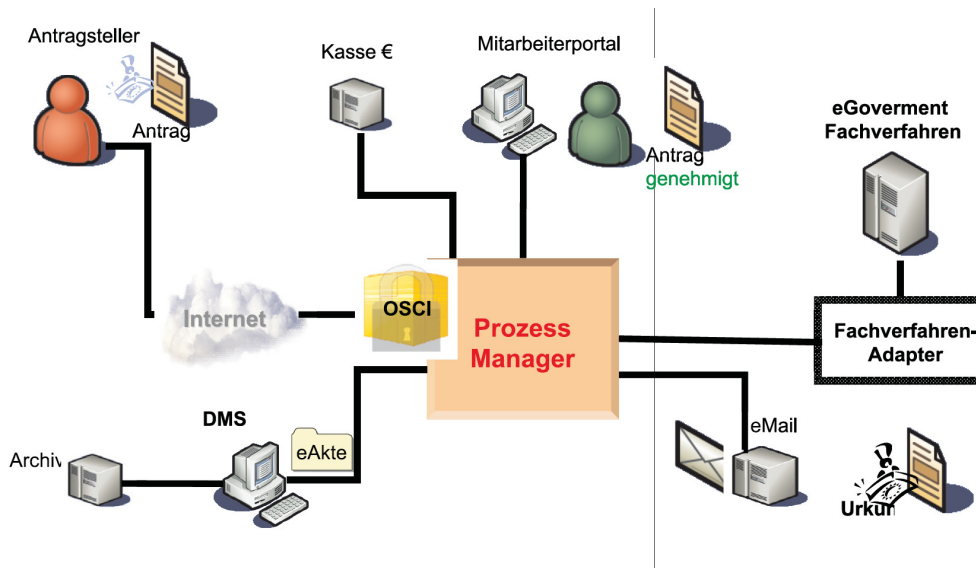


Abb. 10 Grundlegendes Funktionsprinzip einer serviceorientierten Architektur (SOA)

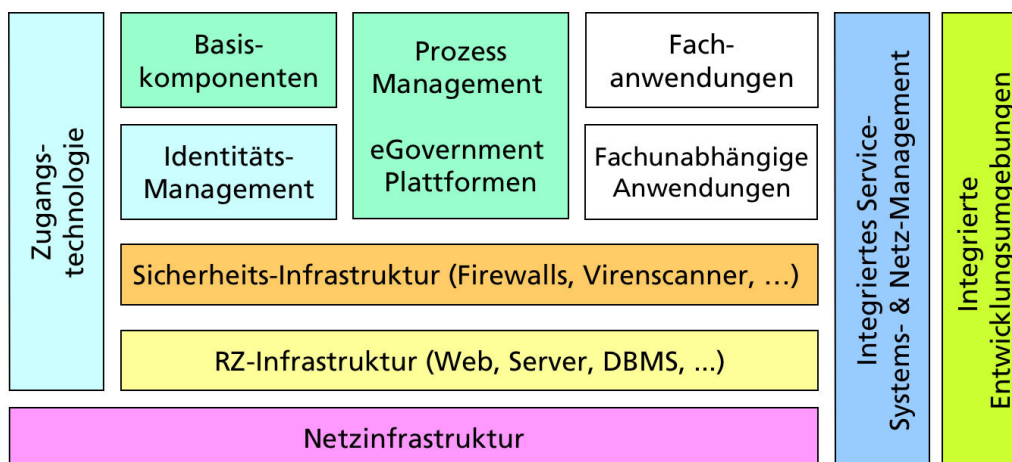


Abb. 11 Themenfelder der Fraunhofer FOKUS E-Government-Referenzarchitektur

Handlungsbereich Projekt- und Veränderungsmanagement

Wie bereits erwähnt, erfordern die Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen und die damit verbundenen möglichen grundsätzlichen Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation ein professionelles Projekt- und Veränderungsmanagement.

Aufbauend auf den Ergebnissen kooperativer Projekte und Initiativen der letzten Jahre, die von der individuellen fachlichen Durchdringung der Thematik durch einzelne Akteure sowie einer Reihe von Pilotprojekten und Initiativen gekennzeichnet war, sollte nun eine tragfähige Projekt-/ Steuerungsorganisation für den angestrebten Modernisierungs-/Veränderungsprozess in MV etabliert werden. Dabei gilt es, verschiedene fachliche und strategische Kompetenzen unterschiedlicher Akteure fest in einer zu schaffenden Projektorganisation zu verankern. Dabei sollten nach Möglichkeit bestehende Gremien und bewährte Arbeitsweisen aufgegriffen und integriert werden.

Den Schwerpunkt des Projekt- und Veränderungsmanagements bildet neben einer zielgerichteten Gesamtkoordination und inhaltlichen Zusammenführung sämtlicher Aktivitäten die fachliche, methodische und moderative Unterstützung konkreter Veränderungsprozesse in den verschiedenen Projekten der im kooperativen Verbund zusammenarbeitenden Verwaltungen.

Wesentliche Eckpunkte im Handlungsbereich Projekt- und Veränderungsmanagement sind:

1. Ergebnisorientierte Diskussion fördern

Um eine aktive Beteiligung an der Entwicklung und/oder Verbreitung neuer innovativer Lösungsansätze zu fördern ist es notwendig, sowohl Fragen der strategischen Leitlinien und Ziele als auch erreichte Ergebnisse (positive wie negative) offen zu diskutieren. Nur auf der Basis einer ergebnisorientierten offenen Diskussion kann es gelingen möglichst viele Akteure für eine aktive Mitwirkung am Modernisierungsprozess zu gewinnen.

2. Projektbüro / Kompetenzknoten aufbauen

Wenn es darum geht, landesweit kooperative Vorhaben im Bereich der Entwicklung und Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen zu fördern, ist es unumgänglich, die in MV bestehenden personellen und finanziellen Ressourcen möglichst optimal zu nutzen. Der Aufbau eines Projektbüros als verwaltungsebenenübergreifender Wissens- und Kompetenzknoten, dem auch Aufgaben des fachlichen Monitoring von Förderprojekten und/oder anderer ebenübergreifender Vorhaben übertragen werden kann, erscheint dazu als eine geeignete Organisationsform.

3. Aktive Kommunikation von Ergebnissen

Insbesondere zur Förderung der Motivation von Kompetenzträgern und Multiplikatoren sich in den Modernisierungsprozess (weiterhin) aktiv einzubringen ist es wichtig, über bereits erzielte Ergebnisse, aber auch über Zwischenstände und neuere Entwicklungen innerhalb des Themenfeldes Kooperatives E-Government kontinuierlich über geeignete Kommunikationskanäle zu informieren und zur aktiven Beteiligung anzuregen (Internetplattform, Newsletter, Info-Veranstaltungen).

4. Leitfaden für die Umsetzung von Veränderungsprozessen

Eine konkrete Maßnahme zur Vermittlung von Hintergrundwissen sowie zur Förderung von Akzeptanz und Beteiligung im Bereich Kooperatives E-Government ist die Erarbeitung und Verbreitung eines Leitfadens mit konkreten Anwendungs- und Ergebnisbeispielen.

Beispiele: Projektstrukturen für Kooperatives E-Government

a) Die folgende Skizze zeigt eine grundlegende Form der Projektorganisation zur Steuerung kooperativer (ressortübergreifender) Entwicklungen innerhalb einer großen Verwaltung.

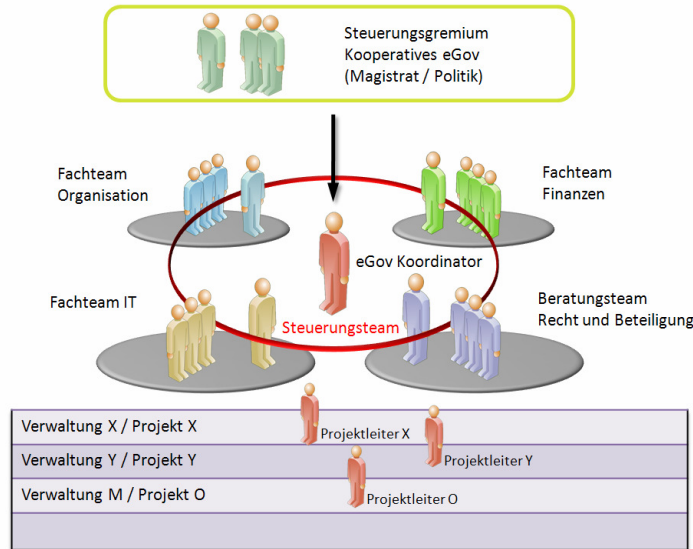


Abb. 12 Ressortübergreifende Projektorganisation zur Steuerung von E-Government

b) Die folgende Skizze zeigt ein Beispiel für die Positionierung einer verwaltungsübergreifenden Projektorganisation.

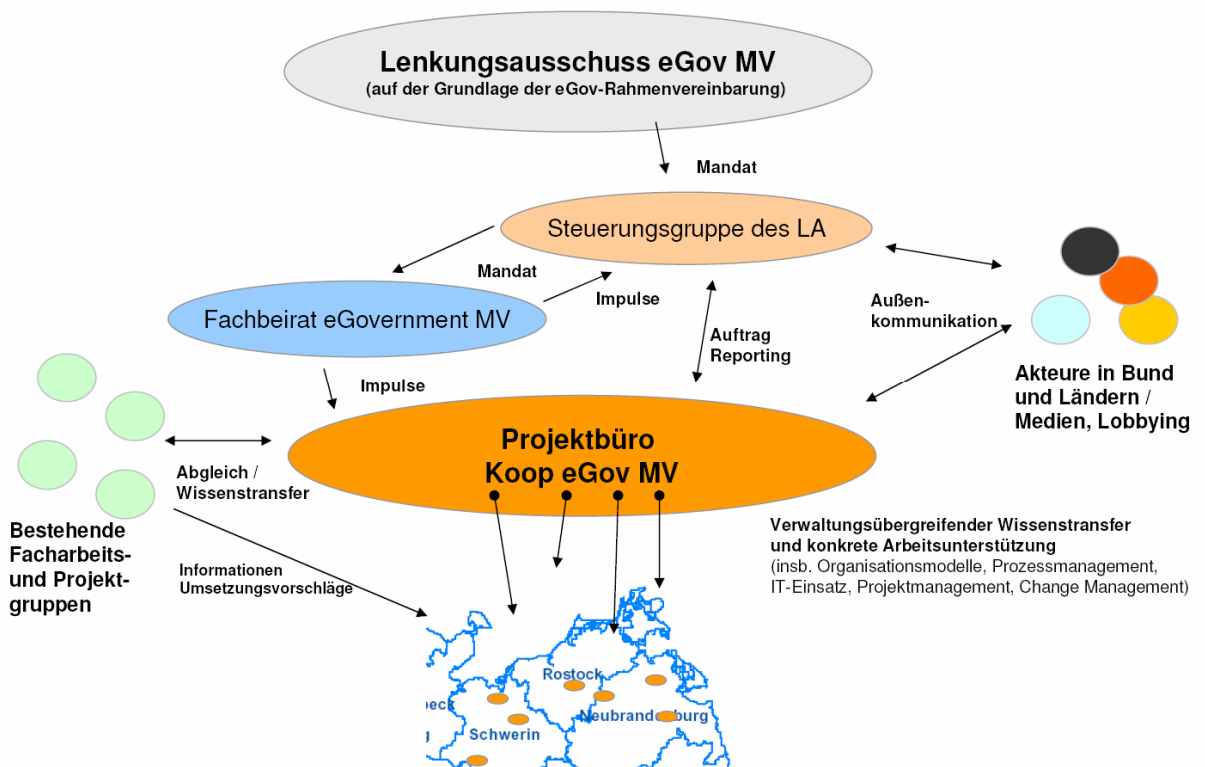


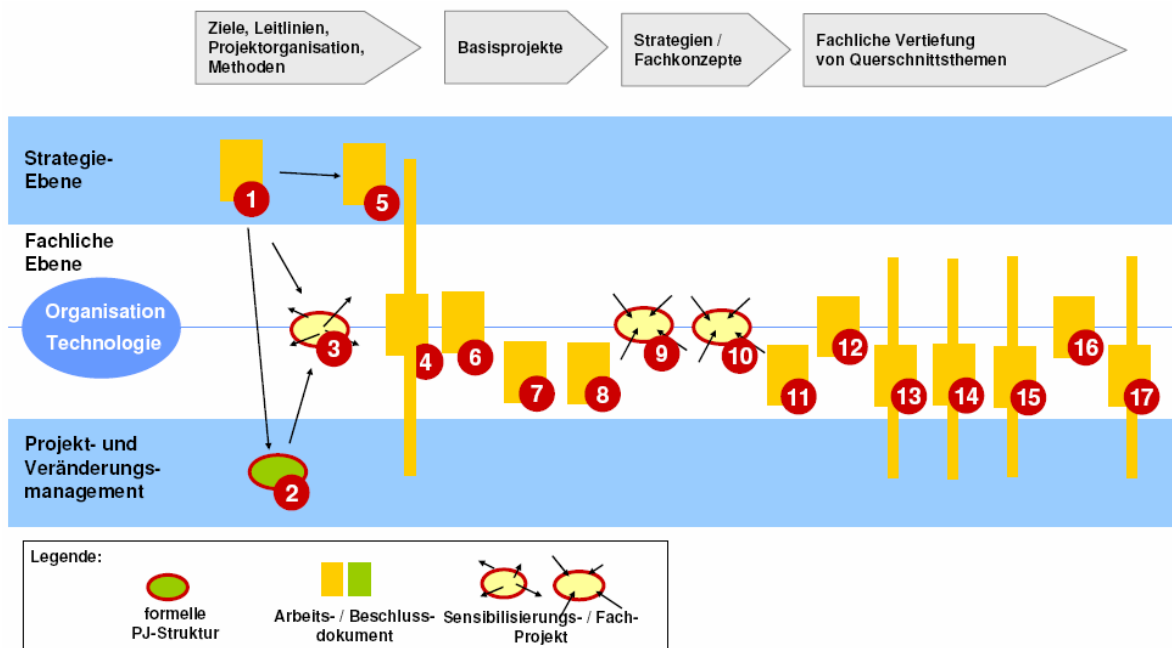
Abb. 13 Erste Ideen für eine verwaltungsübergreifende Projektorganisation zur Steuerung von E-Government in MV

4 Umsetzungskonzept / Aktivitäten (Roadmap)

4.1 ROADMAP / ÜBERBLICK ÜBER RELEVANTE AKTIVITÄTEN

Die folgende Grafik skizziert die mögliche Abfolge notwendiger Schritte zur zielgerichteten Identifizierung, Konkretisierung und Planung von Maßnahmen zur Erschließung und Etablierung neuer Arbeits- und Kooperationsformen im Zusammenhang mit der Umsetzung aktueller bzw. zukünftiger Anforderungen der Verwaltungen in MV auf der Grundlage moderner Informations- und Kommunikationstechnologien.

Die Handlungsebene Strategie entspricht dabei sowohl den im Rahmen der bestehenden E-Government-Rahmenvereinbarung definierten Einrichtungen und Akteure bzw. in dessen Auftrag arbeitende Arbeitsgruppen und Gremien bzw. die Entscheidungsebenen sämtlicher Verwaltungen. Die fachliche Ebene umfasst jeweils die Handlungsbereiche Organisation und Technologie und zielt im Kern auf die konkrete Veränderung/Optimierung bestehender Verfahrensabläufe auf der Grundlage der aktuellen technologischen Möglichkeiten. Die Handlungsebene Projekt- und Veränderungsmanagement meint die generelle integrative Steuerung des Veränderungsprozesses durch eine geeignete Projektorganisation.



© Fraunhofer Institut FOKUS, Berlin, 2007

Abb. 14 Vorgehensmodell/Übersicht über die Arbeitspakete der E-Government-Roadmap

1	Definition aktueller strategischer Leitlinien	10	Prozesskette Kfz-Zulassung
2	Projektbüro Kooperatives E-Government in MV	11	Basiskomponenten und Dienste
3	Interkommunale/Regionale Bündelung von Kompetenzen	12	Identitätsmanagement und Signaturen
4	Methodenhandbuch Prozessorientierte Verwaltung	13	Geodaten und geographische Informationssysteme
5	Priorisierungsraster für Förderung von Maßnahmen	14	Gesicherter Dokumentenaustausch und -speicherung
6	Serviceportale und Prozessketten (für Bürger/Unternehmen)	15	Standardisiertes IT-Sicherheitsmanagement/Datenschutz
7	Referenzarchitektur und Standardisierung	16	Behördenruf 115/Wissensmanagement
8	E-Government-Service-Bus MV	17	Barrierefreiheit/Einbindung und Partizipation
9	Prozesskette Gewerbeswesen (EU-DLR)		

4.2 BESCHREIBUNG WESENTLICHER ARBEITSPAKETE

Im Folgenden werden die in Abschnitt 4.1 definierten Arbeitspakete bzw. Aktivitäten näher beschrieben. Die Abfolge der einzelnen Aktivitäten entspricht nicht in jedem Fall einer kausalen Abfolge in Bezug auf die Bearbeitung. Zahlreiche Arbeitspakete können auch parallel oder in anderer Reihenfolge bearbeitet werden. Die hier angenommene Reihenfolge versteht sich als Diskussionsvorschlag.

Aktivität 1 – Definition aktueller strategischer Leitlinien

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Wenn es darum geht, durch eine stärkere Zusammenarbeit von Verwaltungen konkrete Nutzeneffekte für Bürger und Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern zu erzielen ist es notwendig, sich zuerst einmal auf grundlegende gemeinsame Ziele zu verständigen.</p> <p>Wichtigstes Ziel der Erarbeitung strategischer Leitlinien ist es, einen gemeinsamen gesamtgesellschaftlichen Bezugsrahmen für die Ableitung, Definition bzw. Akzentuierung eigener Zielstellungen zu schaffen. Jede Verwaltung kann auf diese Weise zeigen, was sie konkret für die gemeinsam vertretende Vision tut bzw. erreicht hat.</p> <p>Zudem können im Rahmen strategischer Leitlinien auch Ziele und Aktivitäten übergeordneter gesellschaftlicher Handlungsebenen (EU, Deutschland-Online, etc.) reflektiert werden.</p> <p>Auf der Grundlage gemeinsamer Leitlinien lassen sich auch verwaltungsintern und verwaltungsübergreifend Entwicklungsziele und Förderstrategien priorisieren bzw. synchronisieren.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Strategie (Chefebene)</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Die in Kapitel 3 exemplarisch postulierten Ziele bilden ein Beispiel für die Definition strategischer Leitlinien, die unterschiedliche Handlungsebenen betreffen sollten.</p> <p>Die gemeinsame Diskussion zur Erarbeitung und präzisen Formulierung strategischer Leitlinien ist bereits ein wesentliches Element kooperativer Zusammenarbeit. Daher sollten sukzessive auch alle relevanten Akteure in den Erarbeitungsprozess eingebunden werden.</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen in MV sollte die Initiative zur Neuformulierung, Ergänzung bzw. Bestätigung strategischer Leitlinien im Handlungsfeld Kooperatives E-Government von der Lenkungsrunde E-Government ausgehen.</p> <p>Dabei sollte bei der Initiierung der Initiative direkt Bezug genommen werden auf die in der Koalitionsvereinbarung formulierte Zielstellung zur Erarbeitung einer gemeinsamen E-Government-Strategie mit den Kommunen.</p> <p>Insbesondere auf der Grundlage einiger wichtiger Erfahrungen aus den letzten 2-3 Jahren (Projekt Modellregion, Korrekturbedarf bei Verwaltungsstrukturreform, Gründung Zweckverband) sowie vor dem Hintergrund von anspruchsvoller Handlungsanforderungen die</p>

	<p>ohnehin fast alle Verwaltungen betreffen, besteht derzeit ein günstiges Zeitfenster für einen Neustart der kooperativen Zusammenarbeit im Handlungsbereich Verwaltungsmodernisierung und E-Government. Die kooperative Erarbeitung strategischer Leitlinien kann hier der richtige Einstieg sein.</p>
Ergebnis?	<p>1. Stufe: Erarbeitung/Überarbeitung strategischer Leitlinien im Kontext der bestehenden E-Government-Rahmenvereinbarung</p> <p>2. Stufe: Einbeziehung weiterer Akteure (z.B. Wirtschaft, Wissenschaft) in die Diskussion, entsprechend kontinuierliche Fortschreibung/Ergänzung der bereits erarbeiteten Leitlinien</p>

Aktivität 2 – Projektbüro Kooperatives E-Government in MV

(gleichzeitig Koordinationsbüro für Umsetzung der EU-DLR)

Was? / Warum?	<p>Wissen, Kreativität und Motivation sind die grundlegenden Elemente jeglicher Veränderung. Für den staatlichen Modernisierungsprozess sind diese (in der Regel an konkrete Personen gebundenen) Kompetenzen unverzichtbare Ressourcen, die es so effizient wie möglich zu entwickeln und zu nutzen gilt. Dies gilt mit Blick auf die besondere demographische und arbeitsmarktrelevante Situation im Besonderen für das Land Mecklenburg-Vorpommern.</p> <p>Wissen meint dabei die für den Modernisierungsprozess notwendige Sammlung, Verdichtung, Kombination und praxisnahe Aufbereitung relevanter Wissensbestände. Dabei handelt es sich sowohl um theoretisches Fach-, Hintergrund- und Vertiefungswissen, Methoden und geeignete Muster sowie auch um kontextbezogenes Erfahrungswissen (Expertise, Praxiserfahrung).</p> <p>Kreativität bildet eine wichtige Voraussetzung bei der Erarbeitung, Kommunikation und Realisierung neuer innovativer Lösungsstrategien und/oder Produkte. Da Kreativität stark situations- und akteursbezogen ist, gilt es, entsprechende Rahmenbedingungen für die Schaffung einer kreativen Arbeitsatmosphäre zu schaffen.</p> <p>Motivation meint die Bereitschaft sich aktiv für die Entwicklung und Verbreitung innovativer Lösungsstrategien im Bereich des Aufgabenspektrums der öffentlichen Verwaltung zu engagieren. Dazu gehört auch das konstruktive Infragestellen bestehender Strukturen. Dies setzt einen gesellschaftlichen Bezugsrahmen und positiven Wertekanon gesellschaftlicher Veränderung voraus (siehe Aktivität 1).</p> <p>Als konkrete Maßnahme zur besseren Nutzung der in MV bereits bestehenden Kompetenzen und verfügbaren Wissensbestände (über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg) wird der Aufbau einer entsprechenden Institution vorgeschlagen. Das bestehende System der losen Kopplung von Gremien, Initiativen und Projekten auf der Grundlage freiwilliger und weitgehend nicht finanziell abgesicherter Engagements kann die notwendige Kompetenzbündelung und Professionalisierung nicht leisten.</p> <p>Eine verwaltungsebenenübergreifende Institution könnte in Form eines gemeinsamen Projektbüros unterhalb der bestehenden</p>
----------------------	---

	<p>Rahmenvereinbarung zwischen dem Land und den kommunalen Spitzenverbänden organisiert werden. Für das Projektbüro sollte (im Sinne der oben definierten Ziele) ein klares Aufgabenprofil erarbeitet und mit entsprechenden Stellenbeschreibungen untersetzt werden. Die inhaltlich präzise definierten Stellen sollten (ggf. auf der Basis einer gemeinsamen Auswahlkommission) konsequent nach fachlichen Kriterien besetzt werden.</p> <p>Auf der Grundlage einer entsprechenden Ausrichtung des Projektbüros in Bezug auf die aktive Förderung und Koordination von Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien besteht ggf. die Möglichkeit für die Institution Ko-Finanzierungsmittel aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) zu nutzen. Im Sinne einer solchen Ausrichtung kann und sollte das Projektbüro auch als fachlicher Kompetenzpartner in das Monitoring der laufenden bzw. den Priorisierungsprozess angestrebter Vorhaben eingebunden werden (z.B. in enger Kooperation mit dem Landesförderinstitut).</p> <p>Eine wesentliche Aufgabe des Projektbüros ist der Aufbau und die kontinuierliche Kommunikation mit verschiedenen Akteuren, Initiativen und Projekten im Handlungsbereich E-Government und die konsequent auf die Unterstützung dieser Aktivitäten ausgerichtete Erarbeitung, Zusammenführung und Pflege relevanter Wissensbestände und Akteursnetzwerke (Drehscheibe des Wissens).</p> <p>Im Kontext der Handlungsanforderungen zur Umsetzung der EU-DLR kann das Projektbüro „Kooperatives E-Government in MV“ eine weitere wichtige Koordinationsfunktion übernehmen. In diesem Fall könnten und sollten die Kammern in den Prozess zur Neuformulierung/Aktualisierung strategischer Leitlinien der Zusammenarbeit (siehe Aktivität 1) bzw. in die bestehende Struktur der Rahmenvereinbarung (als Träger des Projektbüros) eingebunden werden.</p>
Handlungsebene	Strategie/Projekt- und Veränderungsmanagement
Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)	<p>Notwendig für die Konzeption und Integration eines gemeinsamen Kompetenzknotens in Form eines Projektbüros in die bestehende Akteurslandschaft ist die Erarbeitung einer „Architektur der Kompetenzen“. Unter Kompetenzen werden dabei bewusst sowohl fachliche Kompetenzen als auch Entscheidungskompetenzen verstanden. Ziel ist es, eine Lösung zu finden, in der die zu schaffende Institution für alle Beteiligten klare Vorteile in Bezug auf die Nutzung gemeinsamer fachlicher Wissensbestände gewährleistet ohne die eigenen Entscheidungskompetenzen einzuschränken.</p> <p>Dabei sind neben den in der Rahmenvereinbarung direkt genannten Akteuren auch weitere bestehende oder geplante Leitstellen und verwaltungsübergreifenden Kooperationen zu berücksichtigen (IT-Leitstelle des Landes, E-Government-Zweckverband, etc.)</p>
Wer? (Verantwortlichkeiten)	Die Erarbeitung eines Anforderungsprofils für den Aufbau eines Projektbüros sollte vom Lenkungsausschuss der E-Government-Initiative initiiert werden.
Ergebnis?	Zentrale Anlaufstelle, aktiver Kompetenzknoten

Aktivität 3 – Interkommunale / Regionale Bündelung von Kompetenzen

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Wenn es um die Erschließung und Förderung neuer Arbeits- und Organisationsformen auf der Grundlage moderner Technologien geht, ist die konkrete verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit eine grundlegende Voraussetzung. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltend angespannten Situation in Bezug auf die dafür notwendigen personellen und finanziellen Spielräume. Die Förderung interkommunaler/regionaler Projektgruppen bildet daher eine wichtige Aufgabe.</p> <p>Der E-Government-Zweckverband bildet hier ein sehr gutes und praktisches Beispiel für die interkommunale Erarbeitung von Konzepten sowie für die verwaltungsübergreifende Nutzung von Kompetenzen und Kapazitäten (z.B. im Bereich Datenschutz oder elektronische Formulare). Auch andere Formen interkommunaler Kooperationen (auch bilaterale), die sich mit der Entwicklung neuer Arbeits- und Kooperationsformen beschäftigen, sollten bei Erfüllung bestimmter Anforderungen ebenfalls finanziell gefördert werden.</p> <p>Der Anwendungsbereich zur Förderung neuer Arbeits- und Kooperationsformen betrifft den gesamten Aufgabenbereich der Kommunalverwaltung. Ein besonderer Schwerpunkt sollte jedoch im übertragenden Wirkungskreis der Kommunalverwaltung liegen, da hier aufgrund landeseinheitlicher Rechtsvorschriften und überörtlicher Interessenlagen ein besonderes Optimierungspotenzial vermutet wird.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Strategie, Recht, Organisation und Prozesse</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Ausgerichtet bzw. priorisiert nach bestehenden oder neu zu erarbeiten Leitlinien (siehe Aktivität 1) sollte die Förderung neuer Arbeits- und Organisationsformen aktiv, d.h. durch eine personelle Unterstützung (z.B. durch ein mögliches Projektbüro) bzw. durch entsprechende finanzielle Mittel gefördert werden.</p> <p>Zur Erhöhung der Zielorientierung und Nachhaltigkeit der Maßnahmen sollte bei der Konzeption entsprechender Förderinstrumente ein Verfahren zur anteiligen freien Verwendung realisierter Optimierungsgewinne erarbeitet und in die Förderstrategie integriert werden.</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Eine entsprechende Förderstrategie sollte in Rahmen einer ergebnisorientierten ressortübergreifenden Abstimmung der relevanten für die kommunale Aufgabenwahrnehmung fachlich zuständigen Ministerien in Zusammenarbeit mit den kommunalen Spitzenverbänden erarbeitet werden.</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Auf der Grundlage bestehender (ggf. anzupassender) gesetzlicher Bestimmungen zur verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit entsteht ein attraktives Anreizsystem zur nachhaltigen Förderung und Etablierung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Grundlage moderner IuK-Technologien. Sämtliche Aktivitäten und Arbeitsergebnisse werden durch ein Projektbüro „Kooperatives E-Government in MV“ für die Nach- und Mitnutzung aufbereitet, und aktiv kommuniziert.</p>

Aktivität 4 – Methodenhandbuch Prozessorientierte Verwaltung

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Die Erschließung und Etablierung prozessorientierter Arbeits- und Kooperationsformen ist eine anspruchsvolle Aufgabenstellung mit höchster Komplexität. Die Bewältigung dieser Aufgabe setzt eine konsistente methodische Grundlage - insbesondere in den Bereichen der Aufgaben-, Wirkungs- und Prozessanalyse voraus. Zudem erfordert auch die Realisierung wirtschaftlicher und haushaltspolitischer Zielstellungen eine professionelle methodische Untersetzung, um angestrebte bzw. realisierte Ergebnisse auch quantitativ messbar zu machen.</p> <p>In der Regel werden heute in zahlreichen Verwaltungen und auf allen in Kapitel 3 definierten Handlungsebenen bereits zahlreiche Methoden angewandt. Leider sind diese Kompetenzen meist nur selten fach-, ressort-, oder gar verwaltungsübergreifend bekannt und nutzbar. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund einer angestrebten verwaltungsübergreifenden Optimierung von Verwaltungsprozessen zwingend erforderlich. Dabei bildet allein schon der Aufbau eines für die grundlegende verwaltungsübergreifende Kommunikation zwingend erforderlichen einheitlichen Begriffsraumes eine nicht zu unterschätzende Teilaufgabe.</p> <p>Ein konsistentes und kontinuierlich fortgeschriebenes Methodenhandbuch bietet nicht nur ein wesentliches Element einer verwaltungsübergreifenden Wissensinfrastruktur, sondern kann durch die Einbindung bzw. den Verweis auf entsprechende Muster, Vorlagen sowie Praxisbeispiele ein unverzichtbares Nachschlagewerk im Veränderungsprozess bilden.</p> <p>Anknüpfend an die kooperative Erarbeitung relevanter Methoden lassen sich auch Ergebnisse besser verdichten. Insbesondere lassen sich auf diese Weise auch Prozessbibliotheken aufbauen sowie fachliche Verknüpfungen zu anderen Modernisierungsthemen herstellen (z.B. Doppik).</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Organisation und Prozesse, Projekt- und Veränderungsmanagement</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Die Erarbeitung eines Methodenhandbuches sollte bereits als ein Element einer kooperativ angelegten Modernisierungsstrategie angesehen werden. Dahinter stecken sowohl Kompetenz- als auch Akzeptanzgründe.</p> <p>Allein eine so wichtige Maßnahme wie die Standardisierung/ Vereinheitlichung von Methoden und Begriffe greift in die bisherigen Denk- und Arbeitsweisen verschiedener Akteure ein. Daher sollte es ein vordringliches Ziel sein, vorhandene Kompetenzen (insbesondere das konkreter Personen als Träger dieses Wissens) zu identifizieren und zusammenzuführen</p> <p>Die aufzubauende Methoden- und Wissensbasis muss professionell konzipiert und aufgebaut werden. Dennoch sollten Methoden, Muster und Instrumente nach Möglichkeit iterativ und kontextbezogen (zur Lösung einer konkreten Aufgabenstellung) erarbeitet werden. Dies fördert die Einsicht in die Nützlichkeit einer konsistenten methodischen Grundlage und zwingt zur Praxistauglichkeit.</p>

	<p>Die Methoden und Instrumente sollten nach Handlungsebenen gegliedert werden. Es lassen sich im Sinne der hier favorisierten Handlungsebenen als Methoden für Strategie und Steuerung (z.B. für Priorisierung von Maßnahmen), Organisation und Prozesse (z.B. Prozessanalyse), IT (z.B. Architektur- und Vorgehensmodelle) und Projekt- und Veränderungsmanagement (z.B. Projekthandbuch) unterscheiden. Wichtig beim Aufbau eines Methodenhandbuches weniger die Quantität als vielmehr die begriffliche Konsistenz und Kombinierbarkeit der einzelnen Methoden.</p> <p>Neben der notwendigen fachlichen Diskussion über entsprechende Kompetenznetzwerke (siehe Aktivität 2) bieten heute internetbasierte Kooperationsplattformen sehr gute Möglichkeiten für die interaktive Zusammenstellung und verwaltungsübergreifende Diskussion von Methoden (z.B. durch Einsatz von Wiki-Technologien als digitale Form eines kontinuierlich in Veränderung begriffenen Dokumentes). Auf diese Weise lassen sich Methoden sehr leicht mit Praxiserfahrungen sowie Hintergrundwissen verknüpfen. Personalisierbare Down- und Upload-Funktionen sowie Kommentierungs- und Diskussionsfunktionen fördern die Bildung von Expertennetzwerken (Communities).</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Ein mögliches Projektbüro (siehe Aktivität 2) sollte diesen Prozess als Start in die kooperative Erarbeitung von Aufgaben initiieren.</p> <p>Für die Erarbeitung der grundlegenden Struktur und die musterhafte Aufbereitung der ersten Beispiele eines Methodenhandbuches sollte wissenschaftliche Expertise eingebunden werden. Ggf. ließe sich das gesamte Vorhaben auch in Kooperation mit einer wissenschaftlichen Einrichtung und/oder eine ähnlichen Institution umsetzen.</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Der eigentliche Modernisierungsprozess verlangt viel Kraft und Ausdauer, Kreativität und Motivation. Daher sollte den verschiedenen Arbeits- und Projektgruppen nach Möglichkeit eine optimale methodische und instrumentelle Arbeitsumgebung zur Verfügung gestellt werden.</p> <p>Ziel eines auf den konkreten Veränderungsprozess in MV zugeschnittenen Methodenhandbuches für den Wandel von der aufgaben- zur prozessorientierten Verwaltung ist die Identifizierung, Evaluierung sowie Zusammenführung und fachliche Aufbereitung ausgewählter Methoden für die Bearbeitung der verschiedenen Aufgaben auf allen Handlungsebenen. Ein wesentliches Ziel besteht dabei in der Reduzierung der Anzahl sowie der besseren Verzahnung und praktischen Anwendbarkeit geeigneter Methoden und Instrumente.</p>

Aktivität 5 – Priorisierungsraster für Förderung von Maßnahmen

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Das Land MV strebt an, den Modernisierungsprozess der Verwaltung konsequent an den Anforderungen zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur auszurichten. Dazu wurde zu Jahreswechsel 2007/2008 eine entsprechende Förderrichtlinie mit dem Wirtschafts- und dem Finanzministerium abgestimmt, die Anfang 2008 in Kraft tritt³⁸.</p> <p>Um einen maximalen Nutzen zu erzielen ist es wichtig, dass die im Rahmen der Förderrichtlinie bereitgestellten Mittel in entsprechend priorisierte Projekte investiert werden. Die Erarbeitung eines entsprechenden Bewertungsrasters zur Operationalisierung der Richtlinie kann und sollte eine konkrete Maßnahme der verwaltungsebenenübergreifenden Zusammenarbeit sein. Diese Aufgabenstellung kann inhaltlich und organisatorisch sehr gut mit der kooperativen Erarbeitung wesentlicher Ziele und Leitlinien kombiniert werden (siehe Aktivität 1).</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Strategie</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Aufbauend auf einigen wenigen gemeinsamen Zielen lassen sich für unterschiedliche Akteure und Zielgruppen spezifische Ziele definieren. Diese Kaskadierung von Zielen mit abnehmenden Konsenszwängen bei steigender Konkretisierung bietet nicht nur eine Synchronisierung und inhaltliche Rückbezüglichkeit von Zielen, sondern bietet durchaus auch Spielraum für das Setzen anderer Akzente im Bezug auf ein gemeinsames Oberziel.</p> <p>Für die Berücksichtigung unterschiedlicher Ziele im Rahmen der Operationalisierung der E-Government-Förderrichtlinie lassen sich die Ziele und Prioritäten unterschiedlicher Akteure auch nach dem Prinzip unterschiedlicher Perspektiven (Viewpoint) kombinieren. (z.B. gemeinsam definierte Leitlinien, bestehende politische Ziele, gesetzte Ziele von Förderprogrammen, eigene Ziele einer Institution etc.)</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Das für die Förderrichtlinie federführende Innenministerium sollte die Aufgabe in den bestehenden E-Government-Lenkungsausschuss (ggf. ergänzt durch die Einbindung der Kammern) einbringen und die Erstellung eines entsprechenden Vorschlages durch dieses Gremium bis zu einem Stichtag anbieten.</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Förderprojekte werden nach einem transparenten Zielsystem gefördert, dabei können unterschiedliche Perspektiven kombiniert und gewichtet werden.</p>

³⁸ Förderrichtlinie zur Verbesserung des elektronischen Verwaltens für Bürger und Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern (E-Government-Förderrichtlinie – EGovFRL)

Aktivität 6 – Serviceportale und Prozessketten (Bürger / Unternehmen)

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Portale sind zentrale oder dezentrale Einstiegspunkte in eine zunehmend technisch vernetzt und prozessorientiert arbeitende Verwaltung. Portale können dabei verschiedene Kommunikationskanäle unterstützen: Die direkte persönliche Kommunikation (Pforte, Bürgerbüro), die papierschriftliche Kommunikation (Brief), die telefonische Kommunikation (zuständiger Mitarbeiter, Telefonvermittlung, Service 115) und Kommunikation über den elektronischen Kanal (Internet, E-Mail).</p> <p>Dem elektronischen Kanal kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da sich in der Tendenz alle Verwaltungskanäle zukünftig im Prozess der verwaltungsinternen Aufgabenerledigung auf diesen Kanal abstützen werden (Virtuelle Poststelle, Digitale Vorgangsbearbeitung, elektronische Akte).</p> <p>Die Landesregierung MV hat sehr früh die Bedeutung von zentralen Portalen für die verwaltungsübergreifende Erschließung von Informationen und Diensten erkannt. Der Aufbau eines zentralen Dienstleistungsportals, über das Bürger und Unternehmen sämtliche Verwaltungsanliegen zentral erreichen kann, bildet seit Jahren ein besonders priorisiertes Vorhaben beim Aufbau von E-Government.</p> <p>Die Richtigkeit dieser frühen Orientierung auf den Aufbau leistungsfähiger verwaltungsübergreifender Portale wird durch die aktuellen Anforderungen in Bezug auf die Umsetzung der EU-DLR nun noch einmal unterstrichen. Mit der Forderung der Abwicklung sämtlicher Verwaltungsanforderungen „aus der Ferne und auf elektronischen Weg“ bestätigt die EU-DLR den in MV bereits früh eingeschlagenen Weg, den es nun konsequent weiter zu entwickeln und umzusetzen gilt, um bis Ende 2009 über das Dienstleistungsportal MV alle Prozesse im Kontext der EU-DLR abwickeln zu können.</p> <p>Inhaltlich gilt es dabei die Funktionalitäten zur Erschließung von Verwaltungsleistungen über das bestehende System von Lebenslagen und fachlichen Systematiken hinaus in Richtung eines umfassenden Zuständigkeitsfinders auszubauen.</p> <p>Aus technologischer Sicht gilt es das Dienstleistungsportal in Richtung eines Hochleistungsportals zu entwickeln. Ein Hochleistungsportal (HPP: High Performance Portal) vereint Funktionalitäten für Zugang, Personalisierung, Identitätsmanagement, Customer Relationship Management, Content Management, Dokumentenmanagement, Business Process Execution/Monitoring etc. und hinterlegt diese mit sinnvollen und bedarfsbezogenen Informationen, Instrumenten und Diensten. Zugleich zeichnet es sich durch die Erfüllung besonders hoher Ansprüche an Erreichbarkeit, Leistungsfähigkeit, Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, Zukunftsfähigkeit, Mandantenfähigkeit, Mehrsprachigkeit, Nutzerfreundlichkeit sowie Datenschutz und Datensicherheit aus.</p> <p>Die Weiterentwicklung geeigneter Portalarchitekturen für die Umsetzung der oben stehenden Anforderungen steht in engem Zusammenhang mit der Aufgabenstellung im Bereich der Konzeption und des Aufbaus prozessorientierter E-Government-Infrastrukturen</p>
-----------------------------	---

	<p>auf der Grundlage serviceorientierter Architekturen (siehe Aktivität 6). Zum Themenbereich Serviceportale gehören jedoch nicht nur technologische Fragestellungen. Um einen hohen konkreten Nutzen für Bürger und Unternehmen zu erzielen gilt es die speziellen Anforderungen verschiedener Nutzergruppen zu identifizieren und daraus entsprechende Angebote für die Portale abzuleiten. Für die unterschiedlichen Zielgruppen der Wirtschaft sollte diese Aktivität in enger Zusammenarbeit mit Kammern und Branchenverbänden erfolgen³⁹.</p> <p>Ein weiterer Schwerpunkt im Bereich der weiteren Portalentwicklung in MV betrifft die Förderung einer stärkeren Verzahnung verschiedener (insbesondere regionaler und thematischer) Portale. Ziel sollte es sein, u.a. in die für die regionale Identität bedeutsamen kommunalen Portale die über das zentrale Dienstleistungsportal des Landes erschlossenen Serviceleistungen nahtlos integrieren zu können (Moderne Portlet- und Syndication-Technologien).</p> <p>Zudem gilt es generell die Qualität der Portale in MV zu verbessern. Portale bilden nicht nur wichtige Einstiegspunkte, sondern sind zugleich auch die Visitenkarte einer bestimmten Verwaltung, Region oder Institution. Defizite bestehen hier insbesondere im Bereich der Kommunen. Hier lassen sich – auch mit Blick auf die steigenden Kosten für anspruchsvoll gestaltete und funktional leistungsfähige Portale – auf der Basis der heutigen Technologien (ohne Einschränkungen bzgl. der Individualität der Portale) über Verwaltungsgrenzen hinweg zahlreiche Effizienzgewinne durch verwaltungsübergreifende Kooperationen erzielen (Übernahme bewährter Konzepte, Vermeidung von Doppelarbeiten, etc.)</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Die konzeptionelle Weiterentwicklung von Portalen ist insbesondere in Bezug auf die Erzielung von Effizienz- und Nutzeneffekten eine Aufgabe der Handlungsebene Organisation und Prozesse in enger Wechselwirkung mit Aktivitäten der Handlungsebene Technologie.</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ein denkbarer erster pragmatischer Arbeitsansatz wäre die Durchführung einer qualitativen Bestandsaufnahme der bestehenden Portallandschaft in MV. 2. Erarbeitung gemeinsamer „Eckpunkte für die Weiterentwicklung regionaler und zielgruppenbezogener Internetportale in MV“ (Portalstrategie). 3. (Aufbauend auf den Ergebnissen aus Aktivität 6) Erarbeitung/Konkretisierung exemplarischer Architekturen und Integrationskonzepte für den Aufbau und die Einbindung von Portalen in prozessorientierte Architekturen
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Bildung einer verwaltungsübergreifenden Arbeitsgruppe Portale</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Mecklenburg-Vorpommern verfügt über eine moderne und vernetzte</p>

³⁹ Ein gutes Beispiel für das Vorgehen in einem branchenorientierten Ansatz wurde vom Land Rheinland-Pfalz in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer Institut IESE erarbeitet.

	<p>Portallandschaft. Sämtliche überörtlich bedeutsamen Verwaltungsprozesse lassen sich über ein zentrales Dienstleistungsportal erreichen und von dort elektronisch initiieren. Die kommunalen Portale haben ihren Schwerpunkt im Bereich einer lebendigen und individuellen Darstellung ihrer kommunalen und regionalen Besonderheiten. Der überwiegende Teil der Verwaltungsprozesse wird über integrierte Portalbausteine des Dienstleistungsportals angeboten.</p>
--	--

Aktivität 7 – Referenzarchitektur und Standardisierung

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Analog zum Organisationsmodell der aufgabenorientierten Verwaltung bestand der Schwerpunkt der Verwaltungsinformatik über Jahrzehnte in einer möglichst optimalen IT-Unterstützung einzelner Arbeits- und Aufgabenbereiche. Die Realisierung von amts- oder verwaltungsübergreifenden Verknüpfungen von IT-Systemen wurde selten und meist mit großem technischem und/oder finanziellem Aufwand durch bidirektionale Schnittstellen umgesetzt.</p> <p>Mit Blick auf die bestehenden (insbesondere auch rechtlichen) Anforderungen im Bereich durchgängig vernetzter Prozesse, steht die gesamte IT-Landschaft der öffentlichen Verwaltung heute vor einem grundlegenden Wandel. Wie bereits erwähnt besteht die wesentliche Anforderung im Bereich der Handlungsebene IT heute darin, eine verwaltungsübergreifende, weitgehend modular aufgebaute prozessorientierte IT-Infrastruktur aufzubauen. Serviceorientierte Architekturen bilden dazu ein geeignetes Technologiekonzept, da sie die Heterogenität einer gewachsenen und ständig in Veränderung befindlichen IT-Landschaft sowie die Autonomie und Agilität verschiedener Organisationseinheiten bereits im Grundsatz akzeptieren und die Realisierung der notwendigen Interoperabilität der IT-Systeme konsequent auf der Basis offener Standards und Schnittstellen verfolgen.</p> <p>Wichtig für das Zusammenwirken unterschiedlicher IT-Systeme ist die Erarbeitung eines technischen Gesamtkonzeptes für das organisationsübergreifende prozessorientierte Zusammenwirken unterschiedlicher Subsysteme und Dienste („Schaltpläne“ für das Zusammenwirken von Portalen, verschiedenen Registern, externe Services, etc.). Auf der Basis einer grundlegenden Referenzarchitektur, die vor allem einen einheitlichen Begriffsraum definiert, lassen sich für Teilsysteme bzw. verschiedene Verwaltungstypen und/oder Prozessketten spezifische Zielarchitekturen (Blaupausen) ableiten.</p> <p>Eine konsistente Referenzarchitektur bildet auch Basis für die Konzeption und die Umsetzung verschiedener Pilotprojekte, welche für die Referenzarchitektur gleichzeitig die notwendige Konkretisierungsebene darstellen. Auf dieser Grundlage lassen sich dann im Kern einer Entwicklungsstrategie für den Aufbau einer serviceorientierten IT-Infrastruktur einzelne technisch unterstützte Prozessschritte identifizieren, die sich in verschiedenen Verwaltungsprozessen finden und sich daher für eine prozessorientierte Bereitstellung und Verknüpfbarkeit (Komposition/Orchestrierung) in Form gekapselter Services eignen.</p>
-----------------------------	--

Handlungsebene	Technologie
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Die Einführung einer diensteorientierten Architektur ist ein längerfristiges Vorhaben, das nur inkrementell in verschiedenen Ausbaustufen durchgeführt werden kann und in ein umfassendes IT-Architekturmanagement integriert werden muss. Soweit ein systematisches Architekturmanagement noch nicht eingeführt ist, zumindest nicht in der Form, wie es für die projektübergreifende Betrachtungsweise einer diensteorientierten Architektur unabdingbar ist, sind die erforderlichen Schritte für die Einführung einer diensteorientierten Architektur und die Einführung von IT-Architekturmanagement eng verzahnt bzw. überschneiden sich stark.</p> <p>Mögliche Phasen bzw. Ziele einer Einführung einer diensteorientierten Architektur (siehe auch: IT-Architekturkonzept für die Bundesverwaltung):</p> <p>Kurzfristige Ziele: Ist-Aufnahme und Analyse aller wichtigen IT-Verfahren und Dienste, insbesondere übergreifender, mit ihren qualitativen Merkmalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redundante Anwendungen identifizieren und vereinheitlichen bzw. zusammenführen • Identifikation wiederverwendbarer Dienste • Aufbau einer SOA-basierten E-Government Infrastruktur (Government-Service-Bus) und Realisierung von ersten Basisdiensten • Erste Dienste zentral betreiben und mehrfach nutzen. • Neue Anwendungen: ein Pilotprojekt auf Basis der Referenzarchitektur entwickeln <p>Mittelfristige Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandssysteme bzw. deren wiederverwendbare Funktionalität über Diensteschnittstellen bereitstellen • Schnittstellen standardisieren und flexible Möglichkeiten zur Interoperabilität schaffen. • Redundante Datenhaltung konsolidieren und reduzieren. <p>Langfristige Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anwendungen flächendeckend auf Basis der identifizierten wiederverwendbaren Dienste umsetzen. • Über die Dienste hinweg umfassende Möglichkeiten einer flexiblen Prozesssteuerung bieten. <p>Um diese Ziele zu erreichen sollten neben den internationalen offenen SOA-Standards, SAGA und den Konzepten der IT-Architektur des Bundes die folgenden Konzepte bei der Umsetzung berücksichtigt werden</p> <p>XÖV als Ansatz für semantische Interoperabilität in Deutschland XÖV (XML für die öffentliche Verwaltung) wurde und wird im Rahmen der Initiative Deutschland-Online auf Basis der OSCI-</p>

Aktivitäten (OSCI-Transport) in mehreren Projekten entwickelt. Zurzeit existieren u.a. folgende Standardisierungsprojekte: XMeld (Meldewesen), XJustiz (Elektronischer Rechtsverkehr), XGewerbe (Gewerbewesen) im DIN, XPersonenstand (Personenstandswesen), XSozial (Sozialwesen), XBau (Bauantragsverfahren), XPlanung (Stadt- und Regionalplanung). Weitere Informationen über laufende XÖV-Projekte und Standards sind www.osci.de zu entnehmen.

Ist-Analyse und Bewertung

Letztendlich ist es das Ziel der Einführung einer serviceorientierten Architektur, alle geeigneten Teile der IT-Gesamtarchitektur auf Dienstorientierung umzustellen. Dies gilt aber nicht für die komplette Architektur. Für nicht wieder verwendbare Entitäten der Architektur, Bestandteile mit hohen Anforderungen an Performance, komplexe, eng verknüpfte transaktionale Prozessketten oder Anwendungen mit geringeren Anforderungen an Flexibilität und Agilität können enger gekoppelte, komponentenbasierte Architekturen geeigneter sein. Deshalb stehen am Anfang der Einführung einer dienstorientierten Ziel-Architektur eine Ist-Erfassung der vorhandenen Software- und Systemlandschaft und eine anschließende Analyse der vorhandenen Anwendungen im Hinblick auf eine Umstellung auf Dienstorientierung. Bei gleichzeitiger Einführung von IT-Architekturmanagement sind diese Ist-Erfassung und die Analyse Bestandteile beider Einführungen.

Die Analyse umfasst eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung, die eine Bewertung des Beitrags der vorhandenen Anwendungen zur Unterstützung der Verwaltungsprozesse beinhaltet und diese den Kosten und Aufwänden für Betrieb und Wartung inklusive Lizenzkosten etc. gegenüberstellt.

Modellierung: Dienstorientierung und Prozessmanagement

Die Einführung einer dienstorientierten Architektur und dienstorientierter Anwendungen sollte von den Geschäftsprozessen und nicht von der Technik getrieben sein. Deshalb kann eine sinnvolle Einführung der Dienstorientierung nur auf einer Analyse der Geschäftsprozesse aufsetzen. In diesem Kontext wird davon ausgegangen, dass die Definition des Soll-Konzepts für die IT-Gesamtarchitektur auf einer vorher durchgeführten Geschäftsprozessmodellierung und -optimierung aufsetzt.

SOA Governance

SOA Governance ist die für dienstorientierte Architekturen spezifische Ausprägung bzw. Ergänzung des IT-Architekturmanagements und umfasst die aufbau- und ablauforganisatorischen Strukturen und Mittel zur Führung und Steuerung aller mit der Einführung und den Betrieb einer dienstorientierten Architektur verknüpften Initiativen und Projekte. Es sind mögliche Organisationsformen und Prozesse für SOA-Governance zu definieren. Dies umfasst beispielsweise die Einrichtung eines entsprechenden Architekturboards oder einer speziellen Arbeitsgruppe innerhalb des Architekturmanagementteams, der Beschreibung möglicher Abstimmungsprozesse und die Aufgaben, die unter Governance zu fassen sind wie Festlegung von

	<p>Verantwortlichkeiten, Standards, Policies, Betriebskonzepten etc.</p> <p>SAGA 2006: Standards und Architekturen für E-Government-Anwendungen, Version 3.0, Bundesministerium des Innern, Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt), Oktober 2006, www.kbst.bund.de/saga, Zugriff: 30.08.2007</p> <p>Architektur 2007: IT-Architekturkonzept für die Bundesverwaltung, Version 1.0, Bundesministerium des Innern, Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBSt), Juli 2007,</p> <p>Handbuch E-Government 2007: Handbuch E-Government: Strategien, Lösungen und Wirtschaftlichkeit, Hrsg.: Achim Zechner, 2007, ISBN 978-3-8167-7261-3, Fraunhofer IRB Verlag</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Projektgruppe IT-Architekturen</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Wesentliche Arbeitsergebnisse sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Referenzarchitektur für prozessorientiertes E-Government in MV inkl. Glossar • Identifizierung, Definition und Begründung faktisch bestehender bzw. tendenziell sinnvoller verwaltungsübergreifend verfügbarer Basiskomponenten und Dienste • Sukzessive Ableitung von Teilarchitekturen und technischen Feinkonzepten (z.B. im Bereich Portale, VPS oder Sicherheit) > siehe z.B. Aktivitäten 6, 8, 11, 13, 14 • Ableitung von exemplarische Zielarchitekturen für die Realisierung konkreter Prozessketten (Blaupausen) > siehe Aktivität 9 und 10 • Ableitung konkreter Handlungsempfehlungen für de rechtliche Umsetzung verbindlicher Standards zur Realisierung de notwendigen Verbindlichkeit im Bereich der Interoperabilität

Aktivität 8 – E-Government-Service-Bus MV

Was? / Warum?

Aufgrund der föderalen Struktur in Deutschland wird es auch weiterhin dezentrale IT-Anwendungen, –Systeme und Dienste geben. Damit diese Systeme der zukünftigen Anforderung von Interoperabilität gerecht werden können, müssen diese föderativ vernetzt werden. Auf der Grundlage prozessorientierter IT-Architekturen lässt sich die Vernetzung autonomer Domänen (z.B. Verwaltungen des Bundes, der Länder oder der Kommunen) zur Umsetzung übergreifender Geschäftsprozesse realisieren. Es entsteht eine mehrstufige Vernetzung wie im folgenden Bild dargestellt.

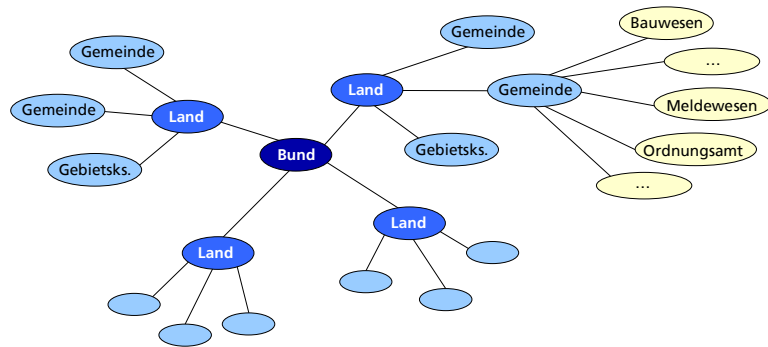


Abb. 15 Mehrstufige Vernetzung von E-Government-Lösungen

In der Tendenz entsteht auf der Grundlage serviceorientierter Architekturen eine Vielzahl von Diensten, die sich auch verwaltungsübergreifend nutzen lassen. Diese lassen auf der Basis eines verwaltungsübergreifenden Netzverbundes über einen Service-Bus strukturiert erschließen.

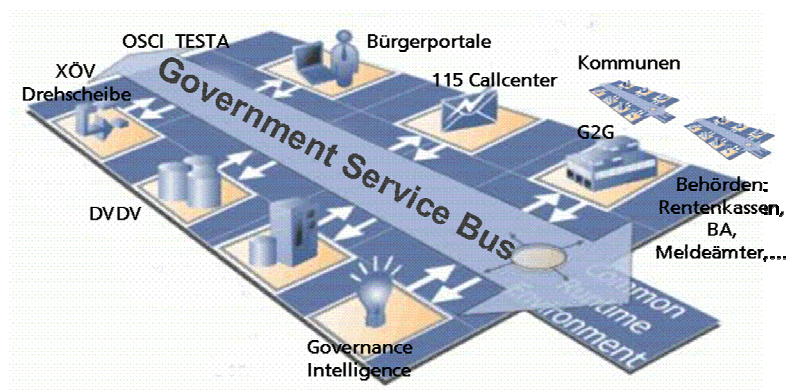


Abb. 16 Grundlegendes Funktionsprinzip eines Government-Service-Bus-Architektur

Handlungsebene	Technologie
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Die einer Service-Bus-Architektur sollte zuerst einmal verwaltungsübergreifend diskutiert werden. Konkreter Abstimmungsbedarf besteht dann (aufbauend auf der gemeinsam erarbeiteten Referenzarchitektur) im Bereich der konkreten Definition von Standards und Techniken an der Schnittstelle der einzelnen Verwaltungen. Dabei geht es sowohl um technologische und technische Kopplungskonzepte als auch um rechtliche, betriebliche und finanzielle Regelungen zur Nutzung verschiedener Dienste.</p> <p>Mit Blick auf die stärkere Bedeutung der Bündelungsfähigkeit von elektronisch bereitgestellten Dienstleistungen kommt im Rahmen des Ausbaus verwaltungsübergreifender E-Government-Lösungen der Konzeption und dem Aufbau von Metaverzeichnissen als Vorstufe für den Aufbau verwaltungsübergreifender Zuständigkeitsfinder eine besondere Rolle zu.</p> <p>Diese Maßnahmen können durch ein so genanntes "Clearinghouse" für prozessorientierte Datenaustauschstandards und wieder verwendbare Prozessdefinitionen ergänzt werden. Das Clearinghouse umfasst Organisationsstruktur, Vorgehensmodell und Online-Plattform für die kollaborative Entwicklung von prozessorientierten XML-Datenstandards (angelehnt an das XÖV-Framework der OSCI-Leitstelle). Für die praktische Unterstützung dieser Aktivität sollte eine Online-Plattform realisiert werden, welche die beteiligten Akteure durch die Bereitstellung webbasierter Kollaborations-, Mediations- und Mappingdienste zur Definition von Prozessmodellen und Schnittstellenstandards unterstützt. Darüber hinaus werden die entwickelten organisationsübergreifenden Datenstandards den Nutzern in einem zentralen Repository zur Verfügung gestellt.</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>IT-Land (Federführung) > weil Infrastruktur</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Auf der Grundlage eines kooperativen Zusammenwirkens unterschiedlicher Verwaltungsebenen wurde die bestehende landesweite Netzinfrastruktur (CN LAVINE) zu einer leistungsfähigen Dienste-Infrastruktur für verwaltungsübergreifendes prozessorientiertes E-Government mit hoher Flexibilität und Sicherheit ausgebaut.</p> <p>Kern der Government-Service-Bus-Architektur sind verschiedene verzeichnisbasierte Dienstverzeichnisse und Register, über die alle verfügbaren Prozessschnittstellen der Verwaltung elektronisch erreichbar und im Grundsatz verwaltungsübergreifend frei kombinierbar zu verschalten sind.</p>

Aktivität 9 – Prozesskette Gewerbewesen (Kernprozess EU-DLR)

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Bereits für die Erarbeitung und beispielhafte Darstellung einer serviceorientierten Architektur (z.B. im Rahmen einer Referenzarchitektur) sind praxisbezogene Beispiele (Pilotprojekte) zwingend erforderlich, um anhand eines konkreten Prozessmodells die Identifizierung und flexible Implementierung von Services darzustellen. Für die Umsetzung eines SOA-Pilotprojektes sollte ein Anwendungsbeispiel gefunden werden, welches vergleichsweise einfach umzusetzen ist, aber dennoch eine hinreichende Komplexität für die Umsetzung und Darstellung der Funktionsprinzipien einer SOA aufweist. Optimal für die Darstellung der Nutzenaspekte sind Prozesse, die ein hohes Veränderungs- bzw. Wirtschaftlichkeitspotenzial aufweisen und/oder gleichzeitig eine gewisse Aktualität des Themas aufweisen.</p> <p>Der Themenbereich Gewerbewesen eignet sich aufgrund verschiedener Aspekte besonders gut für die Durchführung eines Pilotvorhabens im Bereich der kooperativen Erarbeitung neuer Lösungsszenarien im Bezug auf ein verwaltungsübergreifendes prozessorientiertes E-Government.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung auf die Zielgruppe Wirtschaft, gute Verbindung zu den Zielstellungen im Kontext Entbürokratisierung und Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur • fachliche Nähe zu den aktuellen Handlungsanforderungen im Kontext der EU-DLR • gute Informationsbasis aufgrund laufender Projekte in anderen Bundesländern • sehr gute Möglichkeit für eine konkrete kooperative Zusammenarbeit mit Kammern und Wirtschaftsverbänden in MV <p>Zielstellung des Pilotprojektes sollte es sein, kooperativ eine geeignete Zielarchitektur für eine optimale Abwicklung der notwendigen Verwaltungsprozesse zu erarbeiten und pilothaft zu implementieren. Dabei sollte die technische Architektur ein hohes Maß an Flexibilität bieten, um die Realisierbarkeit unterschiedlicher Organisationsformen und Geschäftsmodelle zu demonstrieren (z.B. dezentrale, partnerschaftliche/kammerbezogene, zentrale Lösung).</p>
<p>Handlungsebenen</p>	<p>Ein Pilotprojekt im Bereich der Optimierung von Verwaltungsprozessen im Bereich des Gewerbewesens betrifft unterschiedliche Handlungsebenen:</p> <p>Strategie > direkte Einbindung der Wirtschaft (G2B) auf Basis einer denkbaren gemeinsamen Erklärung der verstärkten kooperativen Zusammenarbeit (insbesondere im Kontext EU-DLR)</p> <p>Technologie > Erarbeitung eines Beispiels für flexible verwaltungsübergreifende und prozessorientierte IT-Lösungen auf der Basis einer SOA</p> <p>Organisation/Prozesse > Beispiel für die Realisierung unterschiedlicher Organisationsformen auf der Basis prozessorientierter eGovernment-Infrastrukturen</p> <p>Projekt- und Veränderungsmanagement > Aufbau und Evaluierung geeigneter kooperativer Arbeitsformen, Methoden und Instrumente</p> <p>Recht > möglicherweise entstehen im Ergebnis des Projektes konkrete Vorschläge zur Anpassung rechtlicher Regelungen</p>

Wie? / Womit?
(Methoden,
Ressourcen)

Zur Definition einer spezifischen Zielarchitektur und der weiteren Schritte zur Realisierung einer prozessorientierten E-Government-Lösung ist ein iteratives Vorgehen erforderlich, das die Definition von Geschäftsprozessen mit der Konzeption und Realisierung geeigneter IT-Systeme verknüpft. Als Beispiel sind im Folgenden, generelle Arbeitsschritte aufgelistet, die im Kontext eines spezifischen Projekts angepasst und verfeinert werden müssen:

1. Definition der Zielprozesse, die auf Basis von SOA-Infrastrukturen realisiert werden sollen
2. Identifikation der generischen (wie el. Signatur, Formular-Dienste, ePayment) und fachlichen (wie z.B. Gewerbewesen An-, Ab- und Ummeldung) funktionalen Anforderungen zur Realisierung der identifizierten Prozesse
3. Bestandsaufnahme der vorhandenen IT-Systeme (Web-Server, Basiskomponenten, Fachanwendungen, etc.)
4. Entwurf der SOA-Komponentenarchitektur unter Verwendung der strukturierenden Themenbereiche der FOKUS Referenzarchitektur
5. Identifikation zu nutzender fachlicher (XÖV) Standards und deren Schnittstellen (WSDL, XML)
6. Definition des Informationsmodell (XML) und Spezifikation der weiteren Schnittstellen
7. Entwurf der erforderlichen IT-Prozesse (z.B. in BPEL)
8. Definition Betreibermodell, Identifikation von Betriebstätten, Erstellung Betriebskonzept und Sicherheitskonzept, vertragliche Abstimmung von (organisationsübergreifenden) Service Level Agreements
9. Erstellung von Ausschreibungsunterlagen und Ausschreibung in Bezug auf erforderliche Produkte und/oder Dienstleistungen
10. Technologie- und oder Anbieterauswahl
11. Konsequentes Change-, Projekt- und Qualitätsmanagement

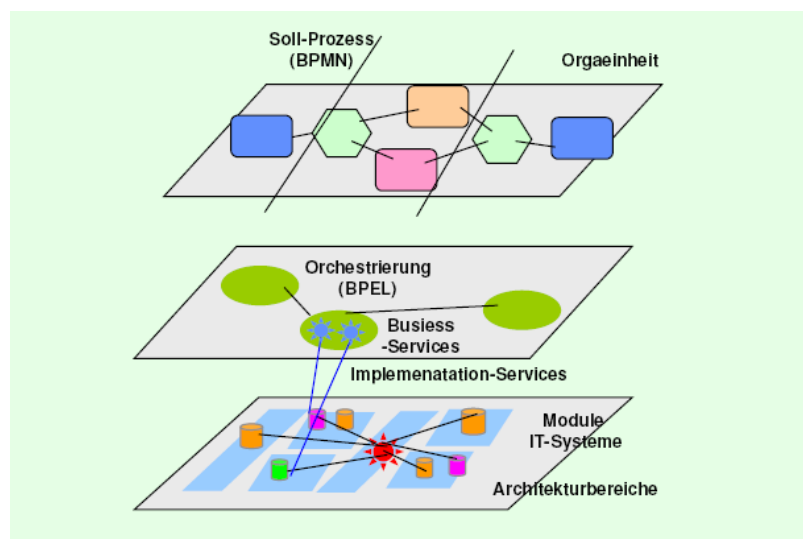


Abb. 17 Prinzip zur Identifizierung von Services aufgrund der Analyse von Prozessschritten (Business-Services) und bestehender/notwendiger technischer Systeme (Implementation-Services)

Wer? (Verantwortlichkeiten)	Bildung einer verwaltungsebenenübergreifenden Projektgruppe ggf. unter Einbindung der Kammern
Ergebnis?	Im Ergebnis des Pilotprojektes wurde für ausgewählte Prozesse im Bereich des Gewerbewesens ein Szenario implementiert, in welchem die Flexibilität und Effizienz prozessorientierter Technologien demonstriert werden kann. leichzeitig wurde mit dem Pilotprojekt ein wesentlicher Beitrag für die Umsetzung der EU-DLR geleistet.

Aktivität 10 – Prozesskette Kfz-Zulassung

Was? / Warum?	<p>Die Abwicklung von Verwaltungsprozessen im Zusammenhang der Fahrzeugzulassungsverordnung (FZV) ist von hohen Fallzahlen und einer weitgehenden Homogenität in Bezug auf die rechtlichen Grundlagen sowie die technologischen Anforderungen dezentraler Verwaltungstätigkeiten geprägt.</p> <p>Auf der Grundlage einer kooperativ erarbeiteten Optimierungsstrategie (welche zwingend auch finanzielle Aspekte berücksichtigen muss) kann es gelingen hohe Effizienzeffekte innerhalb des Verwaltungshandelns sowie konkrete Nutzeneffekte für Bürger und Unternehmen zu realisieren.</p> <p>Neben den Erfahrungen aus der Modellregion (LWL und SN betreiben ja bereits eine gemeinsame Zulassungsstelle) existieren inzwischen auch erste Ergebnisse aus dem Deutschland-Online-Vorhaben Kfz. Dabei zeichnet sich eine Kompromisslösung ab, bei der die regionalen Zuständigkeiten in Bezug auf die konkrete Abwicklung von Verwaltungsprozessen (insbesondere in den Zulassungsstellen) vorerst nicht in Frage gestellt werden. Gerade hier bestehen jedoch weit reichende Optimierungspotenziale.</p> <p>Ziel sollte es sein, aufbauend auf bestehenden bzw. verfügbaren Ergebnissen und Erkenntnissen im Rahmen des kooperativen E-Government eine landesweite Optimierungsstrategie für den Bereich Kfz-Wesen zu erarbeiten. Dabei sollten ggf. verschiedene alternative Geschäftsmodelle sowie technische Realisierungsmöglichkeiten miteinander verglichen und bewertet werden.</p>
Handlungsebene	Organisation und Prozesse/IT
Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)	Vergleichbares Vorgehen wie im Pilotprojekt Gewerbewesen (Aktivität 9)
Wer? (Verantwortlichkeiten)	Bildung einer verwaltungsebenenübergreifenden Arbeitsgruppe unter Einbindung der zuständigen Fachministerien (z.B. Innen, Soziales)

<p>Ergebnis?</p>	<p>Erarbeitung einer auf MV zugeschnittenen Optimierungsstrategie zur Erhöhung der Effizienz der Verwaltungsprozesse im Bereich des Kfz-Wesens als Vorstufe für die Förderung neuer Arbeits- und Organisationsformen unter Berücksichtigung eines konsensfähigen Finanzierungs- und Wertschöpfungsmodells (z.B. in Form eines Shared Service Centers), einschließlich der Ableitung rechtlicher Handlungsvorschläge zur Prozessoptimierung (z.B. einheitliche Verfahrensvorschriften für die elektronische Authentifizierung bzw. die elektronische Abbildung notwendiger Dokumente).</p>
-------------------------	---

Aktivität 11 – Basiskomponenten und Dienste

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Basiskomponenten stellen „elementare“ technische Funktionen zur Verfügung, die in einer Vielzahl von elektronischen Prozessen benötigt und auf der Grundlage prozessorientierter Architekturen potentiell als "Dienst" bereitgestellt und genutzt werden können.</p> <p>Zu den bisher im Rahmen der E-Government-Strategie des Landes identifizierten und sukzessive bereitgestellten Basiskomponenten gehören u.a.: Formular Management System (FMS), Virtuelle Poststelle (VPS/OSCI), Zahlungsverkehrsplattform (ZVP), Contentmanagement (CMS), Geoinformationssysteme (GIS).</p> <p>Kern einer vorgeschlagenen Aktivität Basiskomponenten und Dienste ist die Erarbeitung einer standardisierten Beschreibung für die konkrete Nutzung von Basiskomponenten und Diensten, inkl. praktischen Einsatzbeispielen.</p> <p>Ausgehend von den vom Land bereitgestellten Basiskomponenten und Diensten soll ein allen Verwaltungen des Landes MV zugänglicher Katalog erarbeitet und aufgebaut werden, der die relevanten Informationen verwaltungsübergreifend verfügbarer Basiskomponenten und Dienste einheitlich gegliedert und in hoher Aktualität enthält. Dieses auf der Referenzarchitektur für prozessorientiertes E-Government (siehe Aktivität 7) aufbauende Verzeichnis soll und muss die Qualität einer Betriebsdokumentation aufweisen, um Bestandteil zertifizierbarer verwaltungsübergreifender E-Government-Lösungen werden zu können.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>IT</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Für die Erarbeitung eines einheitlichen Kataloges verwaltungsübergreifend verfügbarer Basiskomponenten und Diensten lassen sich verschiedene konzeptionelle Bausteine aus den folgenden Bereichen verwenden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technische Dokumentation von IT-Systemen • Betreiber- und Betriebskonzepte • Qualitätsmanagement • Standardisiertes IT-Sicherheitsmanagement

Wer? (Verantwortlichkeiten)	Impuls/Vorschlag für verwaltungsübergreifende Dokumentation durch DVZ (ggf. unter Einbeziehung externer Expertise)
Ergebnis?	Konkrete und praxistaugliche Beschreibung faktisch bestehender (bzw. auch tendenziell denkbarer) verwaltungsübergreifend verfügbarer Basiskomponenten und Diensten (inkl. konkreter Hinweise zur technischen Integration sowie nach Möglichkeit verbindlicher Nutzungsbestimmungen und Kosten)

Aktivität 12 – Identitätsmanagement und Signaturen

Was? / Warum?	<p>Rechtssicherheit durch Erfüllung der Schriftformerfordernisse sowie eine sichere Identifizierung der beteiligten Akteure sind für E-Government-Anwendungen oftmals unabdingbar. Instrumente zur Erfüllung dieser Anforderungen sind elektronische Signaturen und sichere Identifizierungs- und Authentisierungsverfahren.</p> <p>Die Realisierung von verwaltungsübergreifenden Prozessketten muss unter Berücksichtigung des föderalen Prinzips mit unterschiedlichen Hoheiten erfolgen. Informationen sollen nur für berechtigte Nutzer verfügbar sein, die sich zu ihrer Identifizierung anmelden (Authentisierung) und danach entsprechend ihrer Berechtigungen (Autorisierung) Zugriff haben. Dabei muss die Authentisierung und Autorisierung entsprechend den einzelnen Hoheiten gesteuert werden können.</p> <p>Gleichzeitig soll eine effektive Nutzung ohne spürbare Grenzen in den Geschäftsprozessen möglich sein. Dazu muss die Nutzung unterschiedlicher Anwendungen über Dienste für einmal authentifizierte Anwender ohne weitere Anmeldungen möglich sein. Trotzdem müssen die Einhaltung von Zugriffsbeschränkungen und die Nachvollziehbarkeit von Zugriffen gesichert werden, ohne durch zentrale Instanzen für Rechteverwaltung und Protokollierung zusätzlichen Aufwand und neue Angriffspunkte zu schaffen.</p> <p>Das folgende Bild zeigt beispielhaft die Vernetzung von Diensten zwischen verschiedenen Kommunen und dem Land. Ein Nutzer der Kommune A meldet sich dabei nur einmal über ein Fachportal für seine Anwendungen an, auch wenn diese Dienste anderer Kommunen (Domains) benutzen. Ermöglicht wird dies durch das Konzept des Single-Sign-On, dass eine Authentisierung und Autorisierung über Domaingrenzen und verschiedene Anwendungen und Dienste hinweg ermöglicht (Quelle: Fraunhofer ISST).</p>
----------------------	--

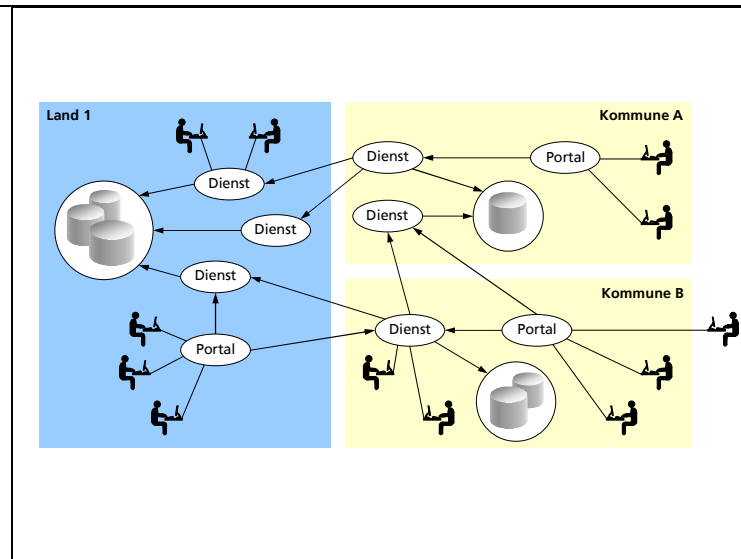


Abb. 18 Vernetzung von Diensten

Technische Mängel (Kompatibilitäts- und Interoperabilitätsmängel, geringe Benutzerfreundlichkeit), unzureichende Anwendungsmöglichkeiten und offene Fragen in der Handhabung (Archivierungsproblem) haben bislang eine breite Nutzung von E-Government-Diensten verhindert, die eine **sichere und zuverlässige Online-Identifizierung und qualifizierte Signaturen** erfordern.

Trotzdem ist feststellbar, dass die Anwendungsmöglichkeiten und damit auch die tatsächliche Nutzung der qualifizierten elektronischen Signatur steigen. Elektronische Vergabe, elektronische Rechnungen, Online-Rechtsverkehr, Emissionshandel – dies sind nur einige Beispiele zur Bestätigung dieses Trends.

Der Aktionsplan eEuropa 2010 nennt als grundlegende Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung und breite Nutzung von E-Government-Diensten die Schaffung eines elektronischen Identitätsmanagements (eIDM). Die Mitgliedstaaten haben sich darauf geeinigt, bis 2010 sichere Systeme für die gegenseitige Anerkennung nationaler elektronischer Identitäten für Internetangebote und Dienste der öffentlichen Verwaltungen zu schaffen.

Die Bundesregierung folgt dieser Anforderung mit der Ausstattung des geplanten **elektronischen Personalausweises mit Signierfunktionen**. Dies kann einen weiteren Schub für elektronische Signaturen bedeuten, da damit der Aufwand zur Beschaffung der Signaturschlüssel und Zertifikate als Hemmschwelle entfällt und der Ausweis für beliebige E-Government- und eBusiness-Anwendung zur Authentisierung und Signatur eingesetzt werden kann. Daraus ergibt sich aber auch die Verpflichtung, datenschutzrechtlichen Anforderungen wie denen einer sparsamen und zweckgebundenen Verwendung von Daten zu begegnen.

Auch die technischen Probleme der elektronischen Signatur, insbesondere die Interoperabilität, werden zunehmend gelöst. Eine wichtige Voraussetzung für die Kartenprojekte des Bundes ist seit Juli 2007 dadurch gegeben, dass der Verband der deutschen Trustcenterbetreiber T7 e.V. eine für seine Mitglieder verbindliche technische Spezifikation für ein trustcenter-unabhängiges Nachladen von Signierfunktionen auf Smartcards verabschiedet hat. Dadurch

	<p>wird es technisch möglich, dass Kartenherausgeber und Trustcenter unterschiedliche Anbieter sind, sowie die Entscheidung, ob eine Karte Karten-Signierfunktionen haben soll oder nicht, aufzuschieben, ohne dass davon der Zeitpunkt der Herausgabe einer Karte berührt wird. Mit der eCardAPI des Bundesamts für Sicherheit in der Informationstechnik existiert ferner eine spezifizierte Schnittstelle für die Entwicklung interoperabler Anwendungen.</p> <p>Wichtig für die weitere Entwicklung in MV ist es, diese Entwicklungen verwaltungsübergreifend zu reflektieren und tragfähige Konzepte für eine möglichst landsweit einheitliche Umsetzungsstrategie im Bereich des elektronischen Identitätsmanagements und des Einsatzes digitaler Signaturen zu entwickeln und umzusetzen.</p>
Handlungsebene	IT/Organisation und Prozesse
Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)	<p>Um in MV ein geeignetes übergreifendes Konzept zum IDM zu erarbeiten sollte ein umfassendes Pilotvorhaben aufgesetzt werden, in dem Anforderungen und Umsetzungsprobleme identifiziert werden und exemplarisch zukunftsweisenden Lösungen für föderales IDM (auch unter Nutzung des ePA) konzipiert und umgesetzt werden.</p>
Wer? (Verantwortlichkeiten)	<p>Impuls/Vorschlag für verwaltungsübergreifende Dokumentation durch DVZ (ggf. unter Einbeziehung externer Expertise)</p> <p>Mit Blick auf die Bedeutung elektronischer Prozesse zwischen Verwaltung und Wirtschaft zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur sollte dieser Themenbereich in enger Zusammenarbeit mit den Kammern, Branchenverbänden und anderen Multiplikatoren (Z.B. Bankenverband, IT-Initiative) bearbeitet werden.</p>
Ergebnis?	Konzept für verteilte eID/IDM Lösung in MV, Erprobung in Pilotvorhaben

Aktivität 13 – Geodaten und geographische Informationssysteme

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Der überwiegende Teil der innerhalb von Verwaltungsprozessen anfallenden und verarbeiteten Daten haben einen Raumbezug. Dieser Raumbezug ist insbesondere für den Bereich der räumlichen Planung aber auch für die laufende Beobachtung landesweiter Entwicklungstrends von besonderer Bedeutung.</p> <p>Im Bereich der Geoinformatik hat die flexible Kombination von Daten und sogar die dienstorientierte Bereitstellung von Informationen (z.B. in Form von thematischen Karten) eine lange Tradition. Daher hat sich der heute im prozessorientierten E-Government verwendete Architekturbegriff in der Geoinformatik bereits eine längere Tradition als in der Verwaltungsinformatik. Gleiches betrifft den Bereich der Standardisierung.</p> <p>Ausgerichtet auf die Zielstellung zum Aufbau einer bundesweit auf einheitlichen Standards basierenden Geodateninfrastruktur hat sich eine bundesweite Fach-Community, die in nahezu allen Bundesländern umfangreiche Entwicklungen für den Aufbau entsprechender Architekturen vorangebracht haben. Zudem ist es in den letzten Jahren auch auf europäischer Ebene gelungen ein umfangreiches Standardisierungsvorhaben durchzusetzen. Die aktuelle Richtlinie zum Aufbau europaweiter interoperabler Geodateninfrastrukturen (INSPIRE) bekräftigt auch die wirtschaftliche Bedeutung aktueller Geodaten und fordert eine weitgehende Transparenz und kostenlose Verfügbarkeit öffentlicher Datenbestände.</p> <p>In Mecklenburg-Vorpommern wurde dem Thema GIS und Geodaten in den letzten Jahren von der Landesseite eine hohe Priorität eingeräumt und die aufgebauten technischen Lösungsarchitekturen fanden deutschland-weit große Beachtung. Dennoch bestehen Optimierungspotenziale insbesondere im Bereich der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit insbesondere im kommunalen Bereich. Ein wesentliches inhaltliches Ziel einer Aktivität im Kontext einer kooperativen E-Government-Strategie ist die gemeinsame konzeptionelle Zusammenführung der spezifischen Architekturen der Geoinformatik mit denen der generellen Verwaltungsinformatik. Die Geodateninfrastruktur MV ist als integraler Bestandteil der Referenzarchitektur zu betrachten (Bereitstellung und Nutzung sowie gemeinsame Finanzierung von Diensten, etc.).</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>IT (Geoinformatik)/Organisation und Prozesse</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Integration der bestehenden Architekturkonzepte der Geoinformatik (GDI.DE, INSPIRE) in die Referenzarchitektur für prozessorientiertes E-Government (Aktivität 7)</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Arbeitsgruppe Geodateninfrastruktur MV</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>MV verfügt über eine moderne Geodateninfrastruktur, die auf einem effizienten System verteilter IT-Systeme basiert. Die Architektur der GDI ist integraler Bestandteil der E-Government-Infrastruktur MV</p>

Aktivität 14 – Gesicherter Dokumentenaustausch + Speicherung

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Die im Rahmen von E-Government angestrebte medienbruchfreie Abwicklung von elektronischen Prozessen ist untrennbar verbunden mit der Nutzung, Übertragung und Archivierung elektronischer Dokumente. Dokumenten-Management-Systeme haben sich für diese Aufgabenstellung in der öffentlichen Verwaltung und in der Wirtschaft seit Jahren bewährt. Verteilte Prozesse, die auch Daten und Dokumente der Verwaltungskunden einbeziehen, stellen das Dokumenten-Management jedoch heute vor besondere Sicherheitsherausforderungen. Zukunftsorientierte Systeme müssen die Integrität und Vertraulichkeit der Dokumente über alle Prozessschritte auch über Organisationsgrenzen hinweg gewährleisten. Dabei gewinnt eine verschlüsselte Übertragung und ein angemessenes Zugriffsmanagement, das auch organisationsübergreifend umzusetzen ist, und der Schutz digitaler Rechte durch Verschlüsselungsmaßnahmen und/oder den Einsatz elektronischer Wasserzeichen zunehmend an Bedeutung.</p> <p>Um die in einem Prozess genutzten und erzeugten Dokumente zu speichern und langfristig zu archivieren, kommt neben den Fragen zur Handhabung der Innovationszyklen von Speichermedien und Dateiformaten nun auch noch das Problem des Wertverlustes von Sicherheitselementen (Signaturen). Es gibt zwar mittlerweile eine Reihe von innovativen Lösungsansätzen – ihre Integration in die bestehenden Dokumenten-Management Systeme ist jedoch noch nicht ausreichend umgesetzt.</p> <p>Aufbauend auf den im Programm E-Government 2.0 der Bundesregierung formulierten Überlegungen zur Förderung der Einrichtung sicherer Kommunikationsräume an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürgerschaft/Wirtschaft sollte darüber nachgedacht werden, im Rahmen des weiteren Ausbaus der Portalarchitektur entsprechende Subsysteme für den gesicherten Dokumentenaustausch zwischen Behörden, Bürgern und Wirtschaft zu integrieren. Der verwaltungsebenenübergreifende Einsatz eines so genannten elektronischen Dokumentensafes kann eine wesentliche Rolle bei der Konzeption und Umsetzung elektronischer Prozessketten spielen.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>IT/Organisation und Prozesse</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Zum Thema "Sichere Handhabung von elektronischen Dokumenten": Roßnagel, A., Signaturgesetzkonformität des Standardisierungsvorschlages "Long-Term conservation of Electronic Signatures" für die ISIS-MTT Spezifikation vom 30.6.2004, www.teletrust.de/fileadmin/files/af8_isis-mtt-gutachten-langzeitsig.pdf Homepage des Projekts ArchiSIG, www.archisig.de Homepage des Projekts TransiDoc, www.transidoc.de</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Aufbauend auf den Erfahrungen mit DMS in der Modellregion und in der Landesregierung sollte eine verwaltungsebenenübergreifende Arbeitsgruppe gebildet werden, die sich der Aufbereitung und</p>

	<p>Bearbeitung der Themenstellung annehmen.</p> <p>Eine erste konkrete Aufgabenstellung könnte die Erarbeitung eines praxisorientierten Leitfadens zum Thema Elektronische Dokumente sein. Aufbauend auf den grundlegenden Prinzipien der zu erarbeitenden Referenzarchitektur sollten darin alle relevanten Begriffe sowie ausgewählte Lösungsstrategien und Praxisbeispiele erläutert werden. Ein Schwerpunkt sollte dabei die verwaltungsübergreifende Nutzung von dokumentenbezogenen IT-Systemen bilden.</p>
Ergebnis?	<p>Die wesentlichen Fragestellungen zum Thema elektronischer Dokumente sind im Land bekannt. Die gemeinsame Erarbeitung der fachlichen und technischen Lösungsstrategien hat bereits eine Vielzahl konkreter Kooperationen initiiert. Im Rahmen des Dienstleistungsportals besteht die Möglichkeit ein persönliches elektronisches Postfach einzubinden, über das elektronische Dokumente individuell für bestimmte Verwaltungsprozesse rechtssicher zur Verfügung gestellt werden können.</p>

Aktivität 15 – Standardisiertes IT-Sicherheitsmanagement / Datenschutz

Was? / Warum?	<p>Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Bedeutung der Informationstechnik sowohl für die Geschäftsprozesse einzelner Organisationen als auch für die Gesellschaft insgesamt sowie einer gewachsenen Sensibilität für die damit verbundenen Risiken steigt die Bereitschaft für einen systematischeren Schutz der informationstechnischen Infrastrukturen. Ein Beleg dafür: Die Prozesse des IT-Sicherheitsmanagements werden vermehrt standardisiert, die entwickelten Standards zunehmend angewendet. Ein etabliertes, standardbasiertes IT-Sicherheitsmanagement ist umso wichtiger je diversifizierter und flexibilisierter die IT-Landschaft ist. So erleichtert es die für aktuelle Techniken wie SOA (service-orientierter Architekturen) besonders wichtige Anforderung zu erfüllen, Sicherheitsaspekte bereits bei der Entwicklung von Systemen zu beachten und nicht erst nachträglich.</p>
Handlungsebene	IT
Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)	<p>Die nachfolgende Übersicht nennt die maßgeblichen Standards und Normen und verdeutlicht deren zunehmende Konvergenz und Konsolidierung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die ISO-Normenreihe 27000 ff soll zusammenhängend wesentliche Handlungsempfehlungen zum IT-Sicherheitsmanagement vereinen. Eine Zertifizierung gemäß ISO 27001 ersetzt seit Ende 2006 die zuvor bestehende Möglichkeit zur Zertifizierung eines Informationssicherheits-Management-systems (ISMS) nach British Standard 7799-2, die in den letzten Jahren weltweit und auch in Deutschland zunehmend angestrebt wurde. • Als Quasi-Standard für IT-Service-Prozesse hat sich die IT

Infrastructure Library (ITIL) etabliert, eine Sammlung von Publikationen, in denen IT-Prozesse, Rollen und Funktionen service-orientiert beschrieben werden, darunter solche mit unmittelbarem oder starkem Bezug zur IT-Sicherheit wie Information Security Management, IT Service Continuity Management oder Incident Management. ITIL ist in den **IT-Prüfstandard CobiT** (= Control Objectives for Information and Related Technology) integriert und damit Teil umfassenderer IT-Governance-Kriterienwerke. Mittelbar ist eine Zertifizierung der erfolgreichen Umsetzung der ITIL-Empfehlungen über die Ende des Jahres 2005 aus dem British Standard 15000 überführte Norm **ISO 20000** "IT Service Management" möglich, die an den Prozessbeschreibungen von ITIL ausgerichtet ist.

- **IT-Grundschutz** (als Oberbegriff für die **BSI-Standards zum IT-Sicherheitsmanagement** und die **IT-Grundschutz-Kataloge**) bezeichnet sowohl eine Vorgehensweise für die Entwicklung von IT-Sicherheitskonzepten als auch eine als Baukasten gedachte Sammlung von konkreten organisatorischen und technischen Sicherheitsempfehlungen. Mit der Version 2005 wurde die seit 2002 bestehende Möglichkeit, sich die Umsetzung des IT-Grundschutzes durch ein Zertifikat bestätigen zu lassen, an die internationale Standardisierungsentwicklung angepasst. Die neue "ISO 27001-Zertifizierung auf Basis von IT-Grundschutz" besitzt aufgrund der sehr konkreten technischen und organisatorischen Anforderungen eine über eine reine ISO 27001-Zertifizierung hinaus reichende Aussagekraft.
- Die Terroranschläge vom 11. September 2001, aber auch Naturkatastrophen wie die Überschwemmungen im Mississippi-Delta im Jahr 2005 erhöhten die Sensibilität für die Fragilität von Organisationen und verstärkten die Bereitschaft zu einer vorausschauenden Planung, um bei vergleichbaren Katastrophen effektiv reagieren zu können. Konzepte zum Incident und **Business Continuity Management** finden in den letzten Jahren daher zunehmend Beachtung und werden zum festen und wichtigen Bestandteil internationaler Regelwerke zum Risiko- und Sicherheitsmanagement. Das britische Business Continuity Institute hat hierbei eine gewisse Vorreiterrolle gespielt, die sich auch darin ausdrückte, dass die von ihm herausgegebenen Good-Practice Guidelines eine wichtige Grundlage für den **British Standard 25999** geworden sind, mit dessen Übernahme als ISO-Norm entsprechend des Vienna-Agreements zu rechnen ist. Die Bedeutung des Themas unterstreicht ferner der BSI-Standard 100-4 zur Notfallvorsorge, dessen Veröffentlichung für Ende 2007 geplant ist.
- Eine weitere Relevanz haben die vom Bund initiierten Überlegungen und Konzepte im Rahmen des **Nationalen Programms zum Schutz von Infrastrukturen (NPSI)**.

Fachliche Quellen zum Thema "Standardisiertes IT-Sicherheitsmanagement":

British Standard Institute, BS 25999-1:2006

	<p>Business continuity management. Part 1: Code of practice Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik [Hg.], IT-Sicherheitsmanagement und IT-Grundschutz – BSI-Standards zur IT-Sicherheit, Bonn 2005</p> <p>Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik [Hg.], IT-Grundschutz-Kataloge – Standardwerk zur IT-Sicherheit, Loseblattsammlung in vier Ordnern (inkl. CD-ROM) - jährliche Ergänzung, Bonn 2007</p> <p>International Organization for Standardization – ISO [Hg.], ISO/IEC 27001:2005, Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements</p> <p>International Organization for Standardization – ISO [Hg.], ISO/IEC 27002:2005, Information technology -- Security techniques -- Code of practice for information security management</p> <p>Office of Government Commerce (OGC) [Hg.], Service Management - ITIL® (IT Infrastructure Library) Version 3, Norwich 2007</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Arbeitsgruppe IT-Sicherheit und Datenschutz unter Einbeziehung des Landesbeauftragten für Datenschutz MV</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Wesentliche Teile der E-Government-Infrastruktur des Landes sind hochverfügbar, redundant und besonders sicher ausgelegt. Ein verwaltungsebenenübergreifendes standardkonformes IT- Sicherheitsmanagement ist etabliert. Auf dieser Basis wird der laufende Betrieb der E-Government-Infrastrukturen kontinuierlich überwacht und Vorschläge zur weiteren Optimierung der Sicherheit initiiert.</p>

Aktivität 16 – Behördenruf 115 / Wissensmanagement

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Im Rahmen des IT-Gipfels 2006 wurde die Idee einer einheitlichen Behördenrufnummer "Service 115" ins Leben gerufen, mit der Verwaltungsdienstleistungen aller Ebenen gebündelt über einen bundesweit einheitlichen Service-Kanal genutzt werden können.</p> <p>Neben der notwendigen gesetzlichen Regelungen zu Realisierung von Allzuständigkeiten und dem Aufbau einer gemeinsamen E-Government-Service-Infrastruktur der öffentlichen Verwaltung erfordert die Umsetzung solcher Konzepte den Aufbau eines verwaltungsebenenübergreifenden Wissensmanagement, um Verwaltungsdienstleistungen ortsungebunden über diesen Vertriebskanal mit hohen Dienstleistungsqualitäten anbieten zu können.</p> <p>Auch wenn die Umsetzung solcher weit reichenden Konzepte wie Service 115 eine eher langfristige Perspektive darstellen, so ist die Beschäftigung mit dem Aufbau verwaltungsübergreifender Wissensmanagementsysteme eine Aufgabenstellung, die auch schon heute für das tägliche Verwaltungshandeln bedeutende Effizienzreserven erschließen kann. Insbesondere der Aufbau verwaltungsübergreifender fachbezogener Wissensbestände und Netzwerke bildete eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und neuer Arbeits- und Kooperationsformen. Zudem stellt schon die gemeinsame Nutzung und Pflege von Wissensbeständen eine wesentliche Maßnahme im Zusammenhang mit der Bewältigung der demographischen Entwicklung in MV dar, um zukünftig in allen Teilen des Landes Verwaltungsleistungen mit der gleichen Beratungsqualität anbieten zu können.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Organisation und Prozesse/IT</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Aufbauend auf einer aktuellen Recherche fachlicher Quellen und Beispiellösungen sollte ein eigenes Konzept für die Förderung fachbezogener Wissensnetzwerke in MV erarbeitet und entsprechende Pilotprojekte gestartet werden. Diese Aktivitäten stehen in engem Zusammenhang mit der (in Aktivität 2) beschriebenen Idee zum Aufbau eines Projektbüros für kooperatives E-Government in MV sowie mit den Anforderungen zur Erarbeitung der fachlichen Grundlagen spezieller Prozessketten (wie z.B. im Bereich Gewerbewesen oder KFZ, siehe Aktivitäten 9 und 10).</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Strategieebene beauftragt Projektbüro diesen Prozess zu initiieren</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>MV verfügt durch den Prozess des Kooperativen E-Governments über eine große Zahl verwaltungsübergreifend arbeitender Fachnetzwerke, die auf einer umfangreichen gemeinsamen Wissensgrundlage arbeiten und von denen immer wieder wertvolle Impulse für die Etablierung neuer Arbeits- und Kooperationsformen ausgehen.</p>

Aktivität 17 – Barrierefreiheit, Einbindung und Partizipation

<p>Was? / Warum?</p>	<p>Der Einsatz moderner Informationstechnologien darf nicht zur Ausgrenzung von Personen führen, die (aus welchen Gründen auch immer) nicht in der Lage sind diese Technologien zu benutzen.</p> <p>Vor diesem Hintergrund gilt es, bei allen Aktivitäten der Neugestaltung oder Elektronifizierung von Verwaltungsprozessen darauf zu achten, immer auch alternative Wege für diese Zielgruppen anzubieten. Dabei reicht das Spektrum von der Berücksichtigung alternativer Farbschemen und Schriftgrößen beim Design von Portaloberflächen bis zur Ermöglichung des persönlichen Kontaktes (E-Inclusion). Ein konsequenter Multikanalansatz im Bereich der weiteren Portalentwicklung (siehe Aktivität 6) kombiniert mit einem verwaltungsübergreifenden Wissensmanagement (siehe Aktivität 16) kann hier schon eine sehr wesentliche Maßnahme zur Erhöhung der Erreichbarkeit und Servicequalität von Verwaltungsleistungen für verschiedene Zielgruppen bedeuten. Ebenso sind die Vorgaben der Bildschirmarbeitsverordnung und der entsprechenden untersetzenden DIN-Vorschriften (DIN EN ISO 9241 Teil 1-17), Richtlinien und Handlungsempfehlungen zur Software-Ergonomie umzusetzen. Dazu gehören u.a. die DATECH-Empfehlungen für die Gebrauchstauglichkeit von Software (DIN EN ISO 9241 Teil 10-11).</p> <p>Eine weitere Zielstellung ist die bewusste Förderung der aktiven Einbindung verschiedener gesellschaftlicher Akteure in Regieren und Verwalten auf der Grundlage moderner Informationssysteme (E-Partizipation). Hier bieten insbesondere die modernen Internet- und Mobilfunk-Technologien (Web 2.0, GPS, etc.) zahlreiche innovative Ansatzpunkte (z.B. im Bereich der räumlichen Planung).</p> <p>Die Förderung eines barrierefreien Zugangs zur Verwaltung sowie Erhöhung von Transparenz und Partizipation in Regieren und Verwalten sind wichtige Zielstellungen der EU, die sich auch in zahlreichen Förderstrategien manifestieren.</p>
<p>Handlungsebene</p>	<p>Organisation und Prozesse/IT</p>
<p>Wie? / Womit? (Methoden, Ressourcen)</p>	<p>Wesentliche Akteure / Quellen für die Aufbereitung des Thema sind⁴⁰: TU Tech Innovation GmbH, Fraunhofer Institut AIS, ZebraLog e.V., DATECH</p>
<p>Wer? (Verantwortlichkeiten)</p>	<p>Arbeitsgruppe Barrierefreiheit, Einbindung und Partizipation</p>
<p>Ergebnis?</p>	<p>Auf der Grundlage einer leistungsfähigen verwaltungsebenenübergreifenden E-Government-Infrastruktur und darauf aufbauenden Kooperationsformen besteht in MV ein leistungsfähiges System des ortsunabhängigen ergonomischen Zugangs zu sämtlichen Verwaltungsleistungen. Eine wesentliche Rolle kommt dabei dem zentralen Dienstleistungsportal des Landes zu, welches konsequent nach dem Multikanalprinzip aufgebaut wurde.</p>

⁴⁰ <http://www.initiative-eparticipation.de/>

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Der öffentliche Sektor steht vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungstrends vor einem umfassenden Veränderungsprozess.

Die neuen technologischen Möglichkeiten eröffnen heute in nahezu allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung grundlegend neue Perspektiven für die Erschließung, Erstellung, Bereitstellung und Verteilung von Verwaltungsleistungen.

Bezugnehmend auf dieses Veränderungs- und Transformationspotenzial gilt E-Government heute als wesentlicher Schlüssel für die Entwicklung und Etablierung innovativer und zukunftsfähiger Arbeits- und Organisationsformen im öffentlichen Sektor. Dabei kommt dem prozessorientierten Zusammenwirken unterschiedlicher Verwaltungen und weiterer in Verwaltungsprozessen beteiligter Akteure auf der Grundlage von offenen Standards und offenen Schnittstellen zu verknüpfender Informationssysteme eine wesentliche Bedeutung zu.

In Analogie zu den Entwicklungen in vielen Bereichen der Wirtschaft lassen sich auch im öffentlichen Sektor auf der Grundlage it-gestützter Prozessketten neue, nutzerfreundliche und effiziente Organisations- und Geschäftsmodelle etablieren. Eine auf diese Entwicklung ausgerichtete Modernisierungsstrategie geht weit über die bisherigen (überwiegend binnenorientierten) Konzepte der Verwaltungsmodernisierung hinaus.

Die Landesregierung von Mecklenburg-Vorpommern hat sich frühzeitig mit dieser anspruchsvollen Aufgabenstellung beschäftigt und sieht in den aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungstrends eine große Chance für eine innovative und zukunftsfähige Neugestaltung der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung. Aus Sicht der Landesregierung ist eine effiziente und kundenfreundliche Verwaltung eine wesentliche Grundlage für die weitere positive Entwicklung des Landes als attraktiver Wirtschaftsstandortfaktor mit hoher Lebensqualität.

Die Umsetzung dieser anspruchsvollen Zielstellung ist eine umfassende und langfristig angelegte Gestaltungsaufgabe. Dabei gilt es in vielen Bereichen neue Wege zu gehen.

Die Landesregierung hat im Rahmen ihrer strategischen Ausrichtung des IT-Einsatzes bereits frühzeitig die besondere Bedeutung einer leistungsfähigen E-Government-Infrastruktur für die Umsetzung verwaltungsübergreifender IT-Vorhaben erkannt, und diesbezüglich wichtige Entscheidungen getroffen. Dadurch verfügt Mecklenburg-Vorpommern bereits heute über eine hervorragende technische Netzinfrastruktur sowie eine im Aufbau befindliche Portallandschaft.

Zu den ebenfalls frühzeitig getroffenen Entscheidungen gehörte der Aufbau eines zentralen Dienstleistungsportals, für die potenzielle konzeptionelle und technologische Zusammenführung sämtlicher in Mecklenburg-Vorpommern über das Internet erreichbarer Online-Dienstleistungen. Diese Aktivitäten bilden vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungen in Bezug auf die Umsetzung der Europäischen Dienstleistungsrichtlinie eine hervorragende Ausgangssituation für die weitere Entwicklung verwaltungs- und verwaltungsebenenübergreifender E-Government-Vorhaben.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein in Bezug auf die Erschließung neuer Arbeits- und Kooperationsformen auf der Basis neuer prozessorientierter Technologien war die Erarbeitung einer grundlegenden Rahmenvereinbarung mit den Kommunalen Spitzenverbänden sowie die Durchführung konkreter Pilotprojekte im Rahmen der Modellregion West-Mecklenburg.

Gleichzeitig vollzog sich auch innerhalb des kommunalen Bereiches ein bedeutsamer Professionalisierungsprozess. Ein bedeutendes Indiz dafür ist die Bildung und Etablierung eines E-Government Zweckverbandes, der sich als aktiver Kompetenzknoten im Bereich des interkommunalen E-Governments versteht und bereits zahlreiche konkrete Projekte und Initiativen erfolgreich initiiert hat.

Aufbauend auf einem vom Staatssekretär des Innenministeriums, Thomas Lenz, im März 2007 in Fraunhofer FOKUS eGovernment Labor durchgeführten Arbeitstreffens zum Themenbereich E-Government, an dem zahlreiche Vertreter unterschiedlicher Verwaltungen aus Mecklenburg-Vorpommern teilnahmen, wurde das Fraunhofer Institut FOKUS damit

beauftragt, einen fachlichen Impuls für die weitere Diskussion in Form eines integrierten Handlungsvorschlages zur Förderung des Kooperativen E-Governments in Mecklenburg-Vorpommern zu erarbeiten.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde auf der Basis einer kompakten Situationsanalyse ein Betrachtungsmodell für das Kooperative E-Government in Mecklenburg-Vorpommern erarbeitet und in Teilen exemplarisch ausgearbeitet. Das grundlegende Modell bezieht sich dabei auf eine Kombination verschiedener fachlicher Handlungsebenen von E-Government (Strategie, Recht, Organisation/Prozesse, Technologie sowie Projekt- und Veränderungsmanagement) und verschiedener Akteursebenen.

Trotz des eingeschränkten Umfangs der Situationsanalyse können die Rahmenbedingungen für die weitere Förderung des Kooperativen E-Governments in Mecklenburg-Vorpommern als günstig eingeschätzt werden. Dies betrifft alle Handlungs- und Akteursebenen.

Vermutlich nicht zuletzt auch durch die bundesweite Aktualität der von Mecklenburg-Vorpommern bereits frühzeitig erkannten und initiativ bearbeiteten Themen (wie z.B. der Aufbau einer verwaltungsübergreifenden E-Government-Basisinfrastruktur oder eines zentralen Dienstleistungsportals) besteht im Bereich der unterschiedlichen Akteure innerhalb des Landes eine hohe Akzeptanz für die vom Innenministerium federführend verfolgten Zielstellungen und konzeptionellen Überlegungen der Landesregierung.

Allen Akteuren, die im Rahmen der Erarbeitung des vorliegenden Handlungsvorschlages mitgewirkt haben, kann ein ernsthafter Wille und eine hohe Motivation zur Intensivierung der verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit im Bereich des E-Governments und zur konkreten Erschließung neuer effizienter Arbeits- und Kooperationsformen unterstellt werden.

Alle befragten Akteure unterstrichen neben der Notwendigkeit einer verstärkten Synchronisierung von Zielen und bestehenden konzeptionellen Überlegungen die **zentrale Bedeutung eines verwaltungsübergreifenden Kompetenzmanagements**. Nur wenn es gelingt, motivierte und fachlich kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Verwaltungen dafür zu gewinnen, sich - auf der Grundlage einer gemeinsamen Verantwortung gegenüber den Bürgern und Unternehmen des Landes Mecklenburg-Vorpommern - aktiv in den anspruchsvollen Veränderungsprozess einzubringen, lassen sich die durch die neuen technologischen Möglichkeiten realisierbaren Optimierungs- und Gestaltungspotenziale auch real erschließen.

Die vorliegende Arbeit liefert dazu ein geeignetes strukturelles und methodisches Grundgerüst und bildet gleichzeitig einen ersten konkreten Handlungsvorschlag für die weitere fachliche Diskussion.

Im besten Fall kann es auf der Grundlage der vorliegenden Arbeit gelingen, sich verwaltungsübergreifend über grundsätzliche Ziele und Leitlinien, fachliche Handlungsschwerpunkte sowie über den Aufbau/Ausbau geeigneter Arbeitsstrukturen zur Förderung des Kooperativen E-Governments in Mecklenburg-Vorpommern zu verständigen.