

# 360°

Sonderpublikation  
November 2008

Fachmagazin für das Management im öffentlichen Sektor

## Fortschrittliche Beziehungen

Expertenumfrage „Kommunales E-Government  
und Bürgerkommunikation 2015“



Wie kommunizieren Verwaltungen in Zukunft mit Bürgern und Unternehmen?  
Wann wird die elektronische Signatur alltagstauglich?  
Warum kann Papier nicht gänzlich aus der Verwaltung verschwinden?

Die Evaluation wurde durchgeführt vom Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib)  
mit Unterstützung durch die

Deutsche Post 

## Projektpartner

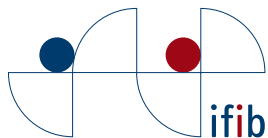
Das Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib) forscht und berät zur Nutzung und zum Management der Informationstechnik (IT) in der öffentlichen Verwaltung, in Schulen und Hochschulen sowie in Vereinen und Verbänden. Unter dem Dach des Instituts haben empirische Forschung und Evaluation ebenso ihren Platz wie anwendungsorientierte Projekte, in denen neue Lösungen entwickelt und erprobt werden. Für den vorliegenden Report haben Barbara Lipka, Claas Hanken und Dr. Martin Wind vom ifib die Expertengespräche konzipiert, durchgeführt und dokumentiert.

Weitere Informationen zur Arbeit des Instituts und zu den Ergebnissen zurückliegender Forschungs-, Beratungs- und Publikationstätigkeiten sind unter [www.ifib.de](http://www.ifib.de) zu finden.

---

Die Deutsche Post bietet ihren Geschäftskunden Systemlösungen zu Prozessen der Geschäfts- und Marketingkommunikation, die dem Daten- und Dokumententransport vor- und nachgelagert sind. Diese gliedern sich in die vier Kompetenzfelder Dokumenten Services, Marketing Services, Kundenkontakt Services und Finanzprozess Services.

Die weltweit führende Logistik-Gruppe Deutsche Post World Net erwirtschaftete 2007 einen Konzernumsatz von mehr als 63 Milliarden Euro. Deutsche Post World Net beschäftigt rund 500.000 Mitarbeiter in über 220 Ländern und Territorien und ist damit einer der größten Arbeitgeber weltweit.



Institut für  
Informationsmanagement  
Bremen GmbH

Deutsche Post 

## Vorbemerkung

Wenn zu einer Idee die erfolgreiche Umsetzung in die Praxis kommt, dann sprechen wir von Innovation. E-Government ist das Innovationsthema in der öffentlichen Verwaltung schlechthin. Grund genug für uns, zu fragen: Wie innovativ ist E-Government wirklich? Hierbei geht es nicht um das technisch Machbare, sondern um das, was realistisch erscheint. Überall, wo Menschen miteinander kommunizieren, lassen sich diese Prozesse nicht losgelöst betrachten. Sie müssen im Kontext mit den jeweiligen Empfängern und Sendern sowie der jeweiligen Situation stehen und dürfen nicht nur auf die notwendige Hard- und Software reduziert werden. Die papierlose Kommunikation zwischen Bürgern und Verwaltungen – rechtsgültige Anträge und Bescheide online –, technisch ist das möglich. Aber spiegelt diese Vision der frühen Internetjahre überhaupt die Bedürfnisse der Betroffenen wider?

Der vorliegende Bericht ist das Ergebnis von Tiefeninterviews, die mit zehn ausgewiesenen Experten aus dem Bereich E-Government geführt wurden: Bürgermeister, Landräte, E-Government-Verantwortliche in kommunalen Behörden sowie Leiter von Rechenzentren.

Die Ergebnisse zeigen – trotz unterschiedlicher und teilweise kontroverser Meinungen und Standpunkte – eines ganz deutlich: E-Government wird die Kommunikationsprozesse innerhalb von Verwaltungen und zwischen Verwaltungen völlig verändern. Auch mit Unternehmen wird in vielen Bereichen die Kommunikation vollständig elektronisch ablaufen, so die Prognose der Experten.

Sicher scheint aber auch: Papier wird auch in Zukunft insbesondere bei der Kommunikation mit Bürgern – aber auch im internen Workflow – eine wichtige Rolle spielen. Bei Privatpersonen – da sind sich die befragten Experten einig – ist die obligatorische Einführung der elektronischen Kommunikation nicht praktikabel.

Wir bedanken uns bei allen Beteiligten, insbesondere den Interviewpartnern, für ihre Unterstützung.

## Bürgerportale, elektronische Dokumentensafes und vernetzte Behörden – Bits und Bytes sollen die deutsche Verwaltung, einst die modernste der Welt, revolutionieren. Für schnelle, transparente und effiziente Arbeitsabläufe sorgen. So hat sich

die Bundesregierung den Aufbau einer sicheren und zuverlässigen Infrastruktur für den E-Mail-Verkehr zwischen Bürgern, Unternehmen und Behörden auf den Plan geschrieben, damit Deutschland im internationalen E-Government-Ranking nicht mehr wie bisher bestenfalls im Mittelfeld rangiert. De-Mail, so der Name für die sichere Onlinekommunikation, soll bereits 2010 starten. „An die elektronische Kommunikation über De-Mail sollen vergleichbare Rechtsfolgen geknüpft werden können wie an heutige papierbasierte Verfahren“, erklärt Dr. Heike Stach, Referentin im Bundesministerium des Innern und Leiterin des Projekts Bürgerportale, das Projektziel. Papier ade?

### 1. Wird in der öffentlichen Verwaltung im Jahr 2015 noch Papier zu finden sein?

Die Meinung der befragten Experten ist einhellig: ja. „Wir werden 2015 nach wie vor Papier haben, wenn auch möglicherweise in einer anderen Relation. Das papierlose Büro ist auch bis dahin noch nicht zu erwarten“, erklärt Manfred Malzahn, E-Government-

Referent beim Niedersächsischen Landkreistag. Dafür gibt es vor allem praktische Gründe. „Es ist halt so, dass sich Unterlagen im zweistelligen Seitenbereich besser in der Schriftfassung bearbeiten lassen.“ Die Optik als entscheidender Vorteil des Papierausdrucks – eine Erfahrung, die auch von den anderen Experten geteilt wird. „Es wird immer Papier geben in den Verwaltungen. Es wird weniger sein, deutlich weniger. Aber der Umgang mit Papier ist gelernt. Ich sehe auch immer wieder Kolleginnen und Kollegen, die sich schnell mal etwas ausdrucken, weil es dann besser zu lesen ist als am Bildschirm“, so auch die Erfahrung von

Rolf Christiansen, Landrat des Landkreises Ludwigslust. Gunter Czisch, Erster Bürgermeister der Stadt Ulm, sieht darin sogar den Hauptgrund für den ständig steigenden Papierverbrauch: „Nach unseren Zahlen ist die Papierflut größer geworden.“

Bleibt die papierlose Kommunikation damit eine Vision der frühen Internetjahre? Gut gedacht, aber nicht umsetzbar? Nein. In bestimmten Nischen ist der vollelektronische Prozess möglich und wird auch praktiziert, er beschränkt sich in der Regel aber auf standardisierbare Verfahren und Abläufe. „Natürlich gibt es Bereiche, in denen man komplett elektronisch arbeiten kann, etwa in der Verarbeitung von Bankbelegen. Aber

„Irgendwann wird Papier vielleicht überflüssig werden. Ich glaube aber, erst dann, wenn sich ein Computer so einfach bedienen lässt wie ein Kugelschreiber. Ich bin Besitzer eines Pen-PC und kann Ihnen sagen, der ist noch relativ schwierig zu handhaben.“

**Dr. Michael Neubauer**

#### Die Experten:



**Ralf Armbruster** leitet seit 2003 das Kompetenzzentrum E-Government der Landeshauptstadt Stuttgart und ist dort unter anderem für die Umsetzung der EU-Dienstleistungsrichtlinie verantwortlich. Seit September 2008 ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigslust.



**Rolf Christiansen** ist seit 1994 Landrat des Landkreises Ludwigslust in Mecklenburg-Vorpommern. Der Landkreis hat als einer der ersten in Deutschland seine Informationstechnologie weitgehend ausgelagert und über ein interaktives Kreisportal Verwaltungsleistungen online angeboten.

überall da, wo es wieder interessant wird – sprich individuell, wird es extrem schwierig sein, individuelle Anforderungen in die Formalismen eines Computers zu übertragen“, erklärt Dr. Michael Neubauer, Geschäftsführer der KDVZ Citkomm in Iserlohn. Vor allem in der Kommunikation mit Bürgern werde das Papier nach wie vor dominieren, stimmt auch Dr. Martin Hagen, stellvertretender Referatsleiter für E-Government bei der Senatorin für Finanzen in Bremen, zu. Die elektronische Kommunikation werde sich vor allem auf den Austausch mit „professionellen Kunden und Unternehmen konzentrieren“. Der Brief werde durch die zunehmende Verwendung von elektronischen Medien und vorgefertigten Formaten einen ganz neuen und höheren Stellenwert bekommen, prognostiziert Dieter Rehfeld, Geschäftsführer der regio iT aachen.

„Papier wird wieder wertvoll.“  
Dieter Rehfeld

## 2. In welchen Bereichen der Verwaltung ist eine Umstellung auf elektronische Bearbeitung überhaupt wünschenswert und möglich, in welchen nicht?

Verwaltungen sind im Unterschied zu den meisten Wirtschaftsunternehmen sehr heterogene Gebilde – die Vielzahl der Aufgaben spiegelt sich letztendlich auch in stark diversifizierten Arbeitsprozessen wider. Allein in Kommunalverwaltungen lassen sich bis zu 4.000 einzelne Prozesse identifizieren. 200 bis 300 davon sind als E-Government-fähig eingestuft – lassen sich also überhaupt elektronisch abbilden (Multiklientenstudie Effizientes E-Government, KGSt, b.i.t.consult, 2007). Diese sind vor allem im Bereich Ordnungswidrigkeiten und Steuern angesiedelt. „Bei der Verfolgung von Ordnungswidrigkeiten sind die meisten Abläufe standardisiert und elektronisch umsetzbar. Das elektronische Personenstandswesen ist beschlossen und verkündet. Im Meldewesen und auch bei Bauangelegenheiten geht – zumindest im Standardfall – schon sehr viel elektronisch“, nennt Dr. Marianne Wulff, Leiterin des Programmbereichs Informationsmanagement der KGSt, Beispiele. Eine wesentliche Einschränkung für die Implementierung von elektronischen Prozessen stellen für Dr. Michael Neubauer die geringen Fallzahlen dar: „Überall da, wo Sie es mit echten Massendaten zu tun haben, ist eine völlig elektronische Bearbeitung möglich. Die notwendige Masse ist – anders als beispielsweise bei Banken oder Versicherungen – bei den meisten Verwaltungen aber zumeist →

„Wissen kann bis heute nicht so hinterlegt werden – und auch von der Nutzung her nicht so erschlossen werden, dass man es ausschließlich elektronisch bereitstellen kann. Da braucht es nach wie vor Menschen, die beraten können.“

Ralf Armbruster



**Gunter Czisch** ist seit 2000 Erster Bürgermeister der Stadt Ulm mit dem Fachbereich Zentrale Steuerung (Finanzen, Personal, Organisation, Informationstechnologie, Sonderaufgaben, Beteiligungen). Der Verwaltungswirt ist unter anderem Mitglied der Arbeitsgruppe „Strategiezykel E-Government“ der KGSt.



**Dr. Ursula Dankert** ist Referatsleiterin in der Finanzbehörde Hamburg, Abteilung IT-Steuerung. Ihr Referat ist zuständig für die stadtübergreifende E-Government-Infrastruktur und für die Mitarbeit in deutschlandweiten Projekten.

- nicht vorhanden. In großen Unternehmen werden schon mal 50.000 Rechnungen täglich verschickt. Da kann man natürlich anders automatisieren, als wenn man pro Tag nur sechs oder sieben Bescheide rausschickt.“

„Der persönliche Kontakt zwischen Bürgern und Verwaltungen wird in allen Bereichen weiterhin erforderlich sein.“

**Dr. Martin Hagen**

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die vollständig elektronische Abbildung ist die Frage der Freiwilligkeit. Während bei geschlossenen Nutzergruppen eine obligatorische Teilnahme an elektronischen Verfahren möglich ist, gibt es bislang keine rechtliche Grundlage, Privatpersonen auf diesen Kommunikationskanal festzulegen. „Eine vollständige Umstellung kann man sicherlich dann erzwingen, wenn es um Abwicklung mit der Wirtschaft geht. Bei Privatpersonen hingegen ist dies nicht möglich“, gibt Dr. Ursula Dankert zu bedenken.

„In den kommunalen Aufgabenbereichen Soziales und Jugend sowie der Wirtschaftsförderung sind persönliche Betreuung und Dialog *Conditio sine qua non* für den Erfolg. In letzterem Bereich ist eine kluge Mischung der Kanäle der Königsweg.“

**Dr. Marianne Wulff**

Ebenfalls nicht E-Government-fähig sind die Bereiche Soziales und Jugend. Hierin sind sich die befragten Verwaltungsexperten einig. Für Ralf Armbruster, Leiter des E-Government-Kompetenzzentrums in Stuttgart, lässt sich

die menschliche Kompetenz – Erfahrung und Wissen – nicht durch Technologie ersetzen: „Wissen kann bis heute nicht so hinterlegt werden, und auch von der Nutzung her nicht so erschlossen werden, dass man es ausschließlich elektronisch bereitstellen kann. Da braucht es nach wie vor Menschen, die beraten können.“

### 3. Wie würde die flächendeckende Einführung der elektronischen Signatur die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern beeinflussen?

Viele E-Government-Anwendungen sind zurzeit nicht umsetzbar, weil für die Rechtsgültigkeit eine eigenhändige Unterschrift entweder des Bearbeiters oder des Antragstellers notwendig ist. Mit der qualifizierten elektronischen Signatur lässt sich die persönliche Unterschrift teilweise substituieren. Bislang nutzen aber nur wenige Wirtschaftsgruppen – Unternehmen, Anwälte, Notare oder Inkassobüros – Signaturkarten und die entsprechenden Angebote. In der Bevölkerung hat sich diese Form der Identifizierung und Authentifizierung bislang nicht durchgesetzt. „Bei den Bürgern wird das elektronische Signieren erst dann relevant, wenn die Anwendungsdichte derartiger Verfahren zuge-



**Dr. Martin Hagen** ist stellvertretender Referatsleiter für E-Government bei der Senatorin für Finanzen in Bremen. Unter anderem vertritt er die Bundesländer im Pan European E-Government Services Committee (PEGSCO) der Europäischen Kommission. Er hat mehrere Arbeiten zum Thema E-Government veröffentlicht.



**Reinhold Harnisch** ist Geschäftsführer des Kommunalen Rechenzentrums Mindener-Ravensberg/Lippe. Ihm obliegt neben den Geschäftsbereichen Software und Technik insbesondere die strategische Entwicklung des kommunalen IT-Dienstleisters.

nommen hat“, so Manfred Malzahn, für den ausreichende Angebote die Bedingung für die Akzeptanz der qualifizierten elektronischen Signatur sind. Greift die Theorie vom Angebot, das sich selbst seine Nachfrage schafft, auch bei der elektronischen Signatur? Papier scheint als nachhaltiges und sicheres Medium offenbar tief im kollektiven Bewusstsein verankert zu sein – auch nach Meinung der IT-affinen Expertenrunde. „Ich glaube nicht, dass bis 2015 elektronische Signaturen flächendeckend verbreitet sein werden. Die Bürger werden über Web-Formulare oder E-Mail mit uns kommunizieren – wenn es um harmlose Inhalte geht. Und wenn es ernst ist, dann schicken sie uns das weiter per Post“, so die Einschätzung von Dr. Martin Hagen aus Bremen.

Zudem geht die Frage der lückenlosen elektronischen Authentifizierung für einige der Verwaltungsexperten an der Realität des Verwaltungsalltags und den tatsächlichen Bedürfnissen der Bürger vorbei. Zum einen gibt Landrat Rolf Christiansen zu bedenken, es sei längst nicht für alle Verwaltungshandlungen die elektronische Signatur notwendig. Auch für Dr. Michael Neubauer von der KDvZ Citkomm ist die Vorstellung, dass die gesamte elektronische Kommunikation rechtssicher im Sinne von beweistauglich sein muss, nicht realistisch: „Für die Vielzahl der Geschäftsvorfälle, die in der Kommune und im öffentlichen Dienst auftreten, ist die Signatur völlig irrelevant. Das eigentliche Kriterium, warum heute jemand in der Kommunalverwaltung eine Aktion auslöst, ist die Frage, ob der Bürger hierfür bezahlt hat. Kein Mensch prüft, ob eine Unterschrift echt ist. Wer seine Müllgebühr bezahlt, bekommt eine Mülltonne.“

„Wenn wir gute Services anbieten, so werden diese auch genutzt. Es wird immer mehr auch online abgearbeitet werden.“

**Dr. Ursula Dankert**

#### 4. Werden Bürger und Unternehmen es überhaupt akzeptieren, dass sie Verwaltungsbescheide elektronisch zugeschickt bekommen?

Einen Kulturwandel auf Seiten von Bürgern und Unternehmen diagnostiziert Reinhold Harnisch, Geschäftsführer des Kommunalen Rechenzentrums Minden-Ravensberg/Lippe: „Sie können das an der breiten Akzeptanz in Bezug auf Mobiltelefonie und Anwendung des Internets über alle Altersgruppen bereits heute sehr gut ablesen. Darüber hinaus glaube ich mit Blick auf den Aspekt des demografischen Wandels, dass die →



**Manfred Malzahn** ist Referent beim Niedersächsischen Landkreistag für Informations- und Kommunikationstechnologien, E-Government, Datenschutz, Verwaltungsorganisation und -reform, Kennzahlenvergleiche, Statistik und bürgerschaftliches Engagement.



**Dr. Michael Neubauer** ist seit fast zehn Jahren Geschäftsführer der KDvZ Citkomm. Davor war er in verschiedenen technischen Leistungsfunktionen der Privatwirtschaft tätig. Die KDvZ Citkomm war unter anderem Projektpartner bei der Studie „Wirtschaftlichkeit des Digitalen Schriftgutmanagements (DSM)“ im Kreis Soest.

- gewohnten öffentlichen Leistungen nur noch auf der Grundlage effizienter Prozesse erbracht werden können.“

Die Akzeptanz der vollelektronischen Kommunikation seitens der Unternehmen scheint unstrittig, da medienbruchfreie Prozesse quantifizierbare Vorteile bringen. Doch welche Vorteile haben Bürger von elektronischen Bescheiden? Untersuchungen zufolge gibt es zwischen Bürger und Verwaltungen durchschnittlich einmal im Jahr einen Kontakt, der formaler Natur ist. Offen ist auch die Frage der Archivierung von Bescheiden durch Privatpersonen. Was ist der Ersatz für die Dokumentenmappe im Banksafe? „Ich bin begeisterter EDV-Fachmann – seit 30 Jahren. Aber ich würde nach Möglichkeit keine Bescheide von der Kommune in elektronischer Form haben wollen. Und dafür gibt es einen einfachen Grund. Das Problem bei der Archivierung dieser Bescheide ist für mich zu Hause nicht gelöst“, sagt auch IT-Experte Dr. Michael Neubauer. Bürgerportale mit integrierten Dokumentensafes – analog zu den Portalplänen der Bundesregierung – könnten diese Lücke füllen, so Manfred Malzahn: „Ich glaube nicht, dass der Bürger sich gern elektronische Bescheide zuschicken lassen wird. Er wird sich nicht auf Dauer damit abfinden, dass er für die Archivierung selbst verantwortlich ist. Eher wird er einen

„Es zeigt sich insofern, als die Freizügigkeit, mit der Bürger Informationen im Internet zur Verfügung stellen, nicht automatisch auf Behördenkontakte im Internet übertragbar ist.“

**Manfred Malzahn**

elektronischen Dokumentensafe im gesicherten Bereich bei Behörden nutzen wollen.“ Auch Dieter Rehfeld von der regio iT aachen und Dr. Marianne Wulff von der KGSt sehen gute Chancen in der Portallösung. Wulff: „Wenn Bürgerportale oder andere Archivierungsdienste konsequent genutzt werden, ist die Archivierung elektronischer Bescheide 2015 kein Problem.“ Die Expertin geht sogar davon aus, dass Projekte wie Bürgerportale und der elektronische Personalausweis das

„Vertrauen der Bürger in die elektronische Kommunikation fördern“. Genau dort sieht Dr. Martin Hagen aber auch die Gefahr der Verunsicherung des Bürgers. Als Problem identifiziert er den Faktor der gefühlten Sicherheit: „Es gibt einen Unterschied zwischen dem, was objektiv sicher ist, und dem, was subjektiv als sicher gefühlt wird. Vor allem wenn Verfahren mit einem Mehr an Daten und Kontrolle assoziiert werden, steigt die Verunsicherung. Da ist es nachrangig, wenn aus technischer und juristischer Sicht die Gefahren des Missbrauchs eingeschränkt sind. Insbesondere der Bund muss dieses berücksichtigen, wenn er Projekte wie die Steuer-ID oder ELENA (elektronischer Einkommensnachweis, Anmerk. d. Red.) anschiebt und gleichzeitig für die sichere Kommunikation mit den Bürgern wirbt.“



**Dieter Rehfeld** ist Geschäftsführer der regio iT aachen gesellschaft für informationstechnologie mbh. Die Arbeitsschwerpunkte des Mathematikers und Wirtschaftswissenschaftlers sind kommunales Infrastrukturmanagement, kommunale Netzwerke und organisationsübergreifendes kommunales Wissensmanagement.



**Dr. Marianne Wulff** ist seit 2000 Hauptreferentin und Leiterin des Programmbereichs Informationsmanagement bei der KGSt. Sie hat verschiedene universitäre Forschungsprojekte, unter anderem zum Einsatz von Informationstechnik in Kommunalverwaltung und -wirtschaft, geleitet.

Obwohl im Zeitalter von Chatrooms, Blogs, Internetbanking und Networkportalen die Offenheit vieler Internetnutzer im Umgang mit persönlichen Daten zunimmt, konstatiert auch Ralf Armbruster ein hohes Misstrauen der Bürger gegenüber staatlichen Instanzen: „Der Staat hat die Möglichkeit und die Macht, Daten miteinander zu verknüpfen. Und das wird auch gemacht, weil es eben doch die eine oder andere Gesetzeslücke gibt, die im Nachgang erst geschlossen wird.“ Die Datenschutzerfordernungen, die Verwaltungen erfüllten, seien auf dem höchsten Standard. Dies sei bei den Bürgern bekannt. Entsprechend hoch sei das Vertrauen in den Staat, sagt Dr. Ursula Dankert, verantwortlich in der Stadt Hamburg für die behördenübergreifende E-Government-Infrastruktur. Gerade in Sachen Datenschutz hätten Verwaltungen die Chance, sich zu positionieren. Hierin sieht regio-iT-aachen-Chef Rehfeld ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal von Verwaltungen gegenüber der freien Wirtschaft: „Die gängige Meinung ist derzeit doch folgende: Bei einem Telekommunikationsanbieter sind meine Daten nicht sicher, aber wenn ich sie in einem kommunalen Rechenzentrum deponiere, dann sind sie sicher. Das ist für uns doch eine schöne Positionierung.“

„Das kleine Rathaus auf dem Land kann der E-Government-Verwaltung der Großen als Beispiel dienen. Jeder Antragsteller hat einen persönlichen Ansprechpartner für viele Belange.“

**Gunter Czisch**

## 5. Wird sich die Verwaltung durch E-Government überhaupt wesentlich verändern?

Lückenlose elektronische Kommunikation zwischen Verwaltung und Unternehmen ja, zwischen Verwaltung und Bürgern nur eingeschränkt. Läuft also E-Government ins Leere? Und bleibt damit alles beim Alten? „Es wird aber immer einen bedeutenden Anteil der Bürgerschaft geben, die zu uns kommen will. Daher haben wir auch mit den Bürgerbüros begonnen und nicht mit dem Internet.“ Für Bürgermeister Czisch bleibt die Anlaufstelle face to face ein Schwerpunkt. Ähnlich die Einschätzung von Landrat Christiansen: „Auch das Telefon hat ja nicht dazu geführt, dass persönliche Kontakte zur Verwaltung abgebrochen sind. Wir haben ja nach wie vor die Tendenz, dass es immer

Bürgerinnen und Bürger gibt, die – obwohl sie telefonisch schon alles vorgebracht haben – dann doch noch persönlich erscheinen. Das ist ein Phänomen, das wird auch weiterhin existieren. Wir kommen dem auch durch dezentrale Bürgerbüros in Kooperation mit Gemeinden entgegen.“ Trotz der Skepsis wird sich die Kommunikation zwischen Verwaltung und Bürgern nach Ansicht der befragten Experten hin zur Multikanalkommunikation entwickeln.

„Heute IT-Synergien für Service und Bürgerfreundlichkeit von morgen nutzen.“

**Reinhold Harnisch**

Das Telefon wird dabei nach wie vor eine herausragende Rolle spielen: „Für den Bürger wird das Telefon der wichtigste Kommunikationskanal bleiben“, so die Prognose von Dr. Marianne Wulff. Die Entwicklung werde hin zu rechtsverbindlichen telefonischen Kontakten gehen, so auch die Einschätzung von Ralf Armbruster: „Die Bedeutung der Telefonie im weitesten Sinne wird aus meiner Sicht zunehmen. Auch die Entwicklung von Techniken der Authentifizierung, etwa für die Rechtsverbindlichkeit telefonischer Kontakte, wird voranschreiten. Möglicherweise wird auch die Stimme als biometrisches Merkmal eine Rolle spielen.“

Die Kommunikation verwaltungsintern und zwischen Verwaltungseinheiten wird weitestgehend auf elektronische Verfahren umgestellt werden. Die moderne Informationstechnologie ermöglicht zudem eine neue Dimension der Zusammenarbeit. War →

- bislang die räumliche Nähe eine unabdingbare Voraussetzung für gemeinsame Projekte, können mit Hilfe intelligenten Datenmanagements nun zentrale verwaltungsinterne Dienste wie etwa die Buchhaltung, die Lohnabrechnung oder die Personalverwaltung auch mit weiter entfernten Kommunen gebündelt werden. Aufgaben, Funktionen oder Tätigkeiten, die bislang in gleicher oder ähnlicher Form an mehreren Stellen durchgeführt wurden, können – ortsungebunden – an einer zentralen Stelle zusammengefasst und bearbeitet werden. Christiansen: „Das wird eine ganz bedeutsame Veränderung mit sich bringen, die die Verfahren beschleunigt und die inhaltliche Qualität wesentlich verbessern wird.“ E-Government beinhaltet vor allem die Etablierung neuer Kommunikationskanäle für Verwaltungsleistungen und den Abbau von Medienbrüchen. Ein Großteil der Innovationsmaßnahmen im öffentlichen Sektor müsse hierbei auf die Neugestaltung von Prozessen hin zu mehr Effektivität und Effizienz abzielen. „Die für E-Government notwendigen technischen Möglichkeiten sind bereits weitestgehend entwickelt. Jetzt geht es darum, die mit der Einführung und Umsetzung verbundenen Maßnahmen im Bereich der Ablauf- und Aufbauorganisation zu realisieren. Es sollten eher Organisations- als IT-Themen im Vordergrund stehen“, fordert Reinhold Harnisch.

„E-Government ist mehr als elektronische Kommunikation, es ist Prozessgestaltung.“

**Gunter Czisch**

## 6. Wie viel Zentralismus braucht E-Government?

Die einen fürchten um die kommunale Selbstverwaltung, die anderen fordern mehr Mut zum Zentralismus, damit sich E-Government in Deutschland schneller durchsetzen kann. Während sich pragmatische und innovative Lösungen im Kleinen wesentlich schneller und flexibler auf die Beine stellen lassen, ist das Setzen von nationalen Standards mit einem enormen Energie- und Mitteleinsatz verbunden. Doch müssen wir wirklich in 10.000 Rathäusern auf der administrativen Ebene das Gleiche machen? „Eine strikte Zentralisierung und Übernahme aller Kompetenzen durch den Bund würde die Entwicklung qua natürlichen Widerstands der anderen politischen Ebenen extrem behindern“, fürchtet Dr. Marianne Wulff. Auch für Manfred Malzahn „darf es zu keiner Blockade innerhalb der föderalen Struktur kommen. Konkret bedeutet dies, dass der kommunale Bereich in allen mit IT- und E-Government-Fragen befassten Bund-Länder-Gremien stimmberechtigt mit einbezogen sein sollte“. Nur so sei gewährleistet, dass mögliche (IT-)Probleme bei der

„Ich denke mir, es kann nicht sein, dass es mehr Arbeitsgruppen gibt als Leute, die an dem Thema arbeiten. Leider ist das heute fast die Regel.“

**Dr. Michael Neubauer**

„Man darf nicht alles den Technikern überlassen. Die strategische Bedeutung und die strukturelle Dimension erfordern bewusste Steuerung durch die Verwaltungsspitze.“

**Rolf Christiansen**

Einführung von Bund-Länder-Verfahren – die später im kommunalen Bereich auszuführen seien – bereits in der Entwicklungsphase dieser Verfahren geklärt und beseitigt werden.

Weg von den Insellösungen fordert dagegen Dr. Ursula Dankert. Es sei vor allem wichtig, Lösungen miteinander zu vernetzen, um eine Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen zu ermöglichen. „Wenn wir das nicht schaffen,

werden wir auf der Stelle treten. Dann wird es einzelne gute Insellösungen geben, aber keine wirklich für ganz Deutschland attraktive Lösung.“

## Kontakte

### **Dr. Martin Wind**

Tel.: (0421) 218 4852

E-Mail: wind@ifib.de

ifib: Institut für Informationsmanagement Bremen GmbH  
Am Fallturm 1 (Eingang F)  
28359 Bremen  
www.ifib.de

### **Hans Mützenich**

Tel.: (0228) 9086-321

E-Mail: h.muetzenich@dpcom.de

### **Hans-Jörg Frick**

Tel.: (0228) 9086-323

E-Mail: h.frick@dpcom.de

Deutsche Post Com GmbH  
Tulpenfeld 9  
53113 Bonn  
www.dpcom.de

## Impressum

**Herausgeber\_** Deutsche Post AG Zentrale  
Charles-de-Gaulle-Straße 20, 53250 Bonn

**Verantwortlich\_** Ralph Klin  
Geschäftsführer  
Deutsche Post Com GmbH  
Postfach 44 55  
53244 Bonn

**Projektverantwortlich\_** Sandra Wessel  
Deutsche Post Com GmbH

**Redaktion\_** Goergen Kommunikation GmbH  
Ubierring 43, 50678 Köln

**Realisation\_** Leadcommunications GmbH & Co. KG  
Venloer Straße 231 b, 50823 Köln

**Lektorat\_** Anne Fries. Das Lektorat, Düsseldorf

**Druck\_** Ubia Druck  
Von-Hünefeld-Straße 79, 50829 Köln

**Bildnachweis\_** Cover, Rücken: Getty Images Deutschland GmbH

November 2008  
Sonderpublikation

# 360°



[www.deutschepost.de/360grad](http://www.deutschepost.de/360grad)