Universität Potsdam

# KWI-Projektberichte 8

# Benchmarking Electronic Government

## Ein Selbstbewertungsmodell für kommunale Electronic Government-Aktivitäten („eLoGoAssess“)

**Michael Scheske**

KWI
Kommunalwissenschaftliches Institut

# KWI-Projektberichte 8

## Benchmarking Electronic Government

### Ein Selbstbewertungsmodell für kommunale Electronic Government-Aktivitäten („eLoGoAssess“)

**Michael Scheske**

KWI
Kommunalwissenschaftliches Institut

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte biografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

---

# Impressum

Herausgeber: Prof. Dr. Michael Nierhaus
Geschäftsführender Direktor des
Kommunalwissenschaftlichen Instituts (KWI)
Am Park Babelsberg 14
14482 Potsdam
Telefon: +49 (0) 0331 9774534
Telefax: +49 (0) 0331 9774531
e-mail: kwi@rz.uni-potsdam.de
internet: www.uni-potsdam.de/u/kwi/index.htm

Druck: AVZ, Universität Potsdam

Vertrieb: Universitätsverlag Potsdam
Postfach 60 15 53
14415 Potsdam
Tel.: +49 (0) 0331 977 4517
Fax: +49 (0) 0331 977 4625
email: ubpub@rz.uni-potsdam.de
internet: http://info.ub.uni-potsdam.de/verlag.htm

Die KWI-Projektberichte erscheinen in zwangloser Folge. Der Bezug ist unentgeltlich. Bestellungen sind direkt an den Universitätsverlag zu richten.

Manuskripte für Beiträge sind an den Herausgeber oder direkt an die Redaktion als e-mail oder auf Diskette in einem üblichen Textformat zu senden. Die Beiträge werden redaktionell bearbeitet, die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Alle Rechte liegen bei den Autoren. Bei Veröffentlichungen für gewerbliche Zwecke ist gemäß § 54 UrhG eine Vergütung an den Autor zu zahlen.

Erscheinungsdatum: 4/2004

ISBN 3-937786-05-8
ISSN 1611-3969

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis ..... IV

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen ..... V

Einleitung ..... 1

1. Einführung in Begriffe und Ziele des Electronic Government ..... 4

2. Methodischer Hintergrund: Evaluierungsansätze und -kriterien ..... 7

2.1 Benchmarking ..... 7

2.2 Selbstbewertungen als Form des internen Benchmarking ..... 13

2.3 Selbstbewertungen im Bereich (kommunales) eGovernment ..... 15

2.4 Anforderungen an eGovernment-Selbstbewertungsmodelle ..... 17

2.4.1 Methodische Kriterien für Selbstbewertungsmodelle ..... 17

2.4.2 Bewertungskriterien für ein kommunales eGovernment ..... 19

3. Analyse und Bewertung bestehender Selbstbewertungsmodelle ..... 25

3.1 Europäisches Qualitätsmodell (EFQM-Modell) ..... 25

3.2 Gemeinsames europäisches Qualitätsmodell (CAF) ..... 28

3.3 Selbstbewertungsmodell des Balanced eGovernment Index (BEGIX) ..... 30

3.4 Erfolgsmodell kommunales eGovernment (Media@Komm-Modell) ..... 32

3.5 Bewertung bestehender Selbstbewertungsmodelle ..... 36

4. Selbstbewertungsmodell für kommunales eGovernment „eLoGoAssess“ ..... 42

4.1 Kriterienkatalog von „eLoGoAssess” ..... 42

4.1.1 Herleitung ..... 42

4.1.2 Gewichtung der Kriterien ..... 46

4.1.3 Kriterienkatalog im Überblick ..... 47

4.2 Vorgehensweise zur Bewertung mit „eLoGoAssess“ ..... 56

4.2.1 Vorbereitung der Selbstbewertung ..... 56

4.2.2 Selbstbewertung und Ableitung des Handlungsbedarfs ..... 58

4.2.3 Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und Vergleich ..... 61

4.3 Ausblick: Implementierung und Weiterentwicklung von „eLoGoAssess“ ..... 63

4.3.1 Online-Tool zur Selbstbewertung ..... 63

4.3.2 Ausbau zum technisch unterstützten externen Benchmarking ..... 64

5. Resümee ..... 67

Literaturliste ..... 70

Gesetzessammlung Recht und eGovernment ..... 84

Kontakt ..... 85

## Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---|---|
| BEGIX | Balanced eGovernment Index |
| BGBl | Bundesgesetzblatt |
| BWahlG | Bundeswahlgesetz |
| CAF | Common Assessment Framework |
| EDV | Elektronische Datenverarbeitungssysteme |
| eDemocracy | Electronic Democracy |
| EDI | Electronic Data Interchange |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| eGovernment | Electronic Government |
| eMail | Electronic Mail |
| eOrganisation | Electronic Organisation |
| eParticipation | Electronic Participation |
| ePayment | Electronic Payment |
| eProcurement | Electronic Procurement |
| eProduction Networks | Electronic Production Networks |
| EQA | European Quality Award |
| eServices | Electronic Services |
| eVoting | Electronic Voting |
| EU | Europäische Union |
| GI | Gesellschaft für Informatik e.V. |
| IFG.CC | Institut für eGovernment – Competence Centre |
| IP | Internet Protocol |
| IT | Informationstechnik |
| ITG | Informationstechnische Gesellschaft |
| IuK | Informations- und Kommunikationstechnik |
| Kfz | Kraftfahrzeug |
| KWI | Kommunalwissenschaftliches Institut |
| MDStV | Mediendienste-Staatsvertrag |
| MBNQA | Malcom Bridges National Quality Award |
| NPM | New Public Management |
| NSM | Neues Steuerungsmodell |
| PPP | Public Privat Partnership |
| PR | Publik Relation |
| SigG | Signaturgesetz |
| TCP | Transmission Control Protocol |
| TDDSG | Teledienstedatenschutzgesetz |
| TQM | Total Quality Management |
| UN | United Nations |
| WfMS | Workflow Management Systeme |
| WWW | World Wide Web |

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

## Abbildungen:

Abb. 1: Anwendungsbereiche des eGovernment. .....5
Abb. 2: Benchmarking: Der Prozess des Vergleichens und Lernens. .....8
Abb. 3: Benchmarking-Kreislauf.....11
Abb. 4: Das EFQM-Modell. .....26
Abb. 5: Bewertungsmodell des CAF.....28
Abb. 6: Selbstbewertungstool des BEGIX. .....31

## Tabellen:

Tabelle 1: Kriterienkatalog des BEGIX-Selbstbewertungstools. .....32
Tabelle 2: Kriterienkatalog des Erfolgsmodells kommunales eGovernment. .....35
Tabelle 3: Bewertung der Vorgehensweise von Selbstbewertungsmodellen. .....37
Tabelle 4: Bewertung von eGovernment-Kriterienkatalogen.....40
Tabelle 5: Bewertungsmatrix von „eLoGoAssess“. .....56
Tabelle 6: Einschätzungspanel von „eLoGoAssess“. .....58
Tabelle 7: Beispiel zur Durchführung einer Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“. ....59
Tabelle 8: Orientierungshilfe zur Ermittlung des Handlungsbedarfs. .....60

# Einleitung

In den letzten Jahren vollzieht sich ein gesellschaftlicher Wandlungsprozess von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Diese Entwicklung wird getragen vom zunehmenden Einsatz internetbasierter Informations- und Kommunikationstechnik (IuK). Mit Electronic Government (eGovernment) stößt auch die öffentliche Verwaltung die Tür zur Welt des Internets auf. Doch schon vor eGovernment hat der IuK-Einsatz im Rahmen der Verwaltungsinformatik eine lange Tradition. Der entscheidende Einschnitt folgte aber ab Mitte der 90er Jahre mit der Virtualisierung der Verwaltung: Von der Einbindung ins Internet, der Integration bestehender Systeme per Intranet bis hin zur Digitalisierung gesamter Verwaltungsabläufe.[1]

Doch lässt sich eGovernment nicht auf technische Anwendungen reduzieren. Vielmehr hat eGovernment erhebliche Potenziale zur Verwaltungsmodernisierung und rückt seit Ende der 90er Jahre in den Mittelpunkt der Diskussion um eine Verwaltungsreform. Dabei baut eGovernment als parallele Entwicklungslinie auf einige Elemente des New Public Management (NPM)[2] auf.[3] Mit eGovernment verbindet sich die Hoffnung, den gewandelten Umfeldbedingungen und zunehmenden Anforderungen an die öffentliche Verwaltung hinsichtlich Effektivität, Effizienz, Kunden-, Qualitäts- und Wettbewerbsorientierung gerecht zu werden.[4]

Von diesen weitreichenden Potenzialen könnte gerade die Vielzahl der deutschen Kommunalverwaltungen profitieren. Hier setzte das Forschungsprojekt *electronic local government* (eLoGo) am Kommunalwissenschaftlichen Institut der Universität Potsdam an, das vom 01.01.2001 bis zum 31.12.2003 durch das Brandenburgische Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kultur gefördert wurde. Die Arbeit von eLoGo zielte neben der Untersuchung von Möglichkeiten und Chancen einer integrierten Kommunalverwaltung auf die Konzeptionierung und wissenschaftliche Umsetzungsbegleitung von Pilotprojekten im ländlichen kreisangehörigen Raum.[5]

Dabei zeigte sich auch, dass den kommunalen Entscheidungsträgern oft eine konkrete Einschätzung ihrer jeweiligen eGovernment-Aktivitäten fehlte, um diese gezielt

[1] Vgl. Grimmer, Klaus/Wind, Martin (2001), S. 233.
[2] Vgl. ausführlich: Hood, Christopher (1991); Schedler, Kuno (1995); Thompson, Fred (1997); Reichard, Christoph/ Röber, Manfred (2001).
[3] Vgl. Schedler, Kuno (2001), S. 42ff.; Mehlich, Harald (2002), S 20f.
[4] Vgl. Lang, Eva (1996), S. 14ff; Schröter, Eckhard/Wollmann, Hellmut (2001), S. 71f.
[5] Vgl. Projektarbeiten: Schuppan, Tino/Penning-Poggenbeck, Jörg (2003); Ewert, A. Erhardt (2003).

verbessern zu können. Deshalb sollte im Rahmen der hier vorliegenden überarbeiteten Diplomarbeit des Autors – vorgelegt an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam im SS 2003 – ein Instrument zur Evaluierung kommunalen eGovernments entwickelt werden.

Den methodischen Ansatz dazu bot das Benchmarking, das organisationsintern wie -extern gerichtet auf kontinuierliche Lern- und Verbesserungsprozesse durch Vergleiche zielt und bereits im gesamten öffentlichen Sektor durchgeführt wird. Als Form des internen Benchmarking zielen Selbstbewertungen auf die Analyse und Bewertung bestimmter Prozesse und Strukturen der eigenen Organisation. Die detailliertesten Verfahren zur Selbstbewertung stellen dabei sogenannte Selbstbewertungsmodelle dar.

Aufbauend auf diesem Ansatz zielt die vorliegende Arbeit auf die wissenschaftliche Herleitung eines Selbstbewertungsmodells für kommunales eGovernment. Dazu soll nach einer kurzen Einführung in das Thema eGovernment (siehe 1.) zunächst der methodische Hintergrund von Ansätzen und Kriterien zu dessen Evaluierung beleuchtet werden. Hier wird einerseits auf die Potenziale, die Probleme und die Anwendung von Benchmarking und Selbstbewertungen eingegangen. Andererseits werden die Anforderungen an eGovernment-Selbstbewertungsmodelle sowohl in Form methodischer Kriterien als auch in Form von inhaltlichen Bewertungskriterien für eGovernment kurz dargestellt (siehe 2.). Diese Kriterien werden anschließend als Maßstab für die Analyse und Bewertung bestehender Selbstbewertungsmodelle herangezogen und so deren Stärken und Schwächen für die Evaluierung von eGovernment ermittelt (siehe 4.). Aufbauend auf den empirischen Arbeiten von eLoGo und den aus der Analyse und Bewertung bestehender Modelle gewonnenen Erkenntnissen wird das eigenständige Selbstbewertungsmodell „eLoGoAssess“ entwickelt. Ferner soll ein Ausblick auf die Möglichkeiten einer praktischen Implementierung von „eLoGoAssess“ in Form eines Online-Tools und den Ausbau zu einem technisch unterstützten externen Benchmarking gewagt werden (siehe 5). Abschließend werden die Potenziale von „eLoGoAssess“ zur Evaluierung und Verbesserung kommunalen eGovernments zusammengefasst (siehe 6.).

Auf Details technischer Anwendungen und Standards, sogenannten Web Services[6], wird mit Verweis auf den sozialwissenschaftlichen Charakter der Arbeit verzichtet.

[6] Vgl. hierzu ausführlich: Spahni, Dieter, u.a. (2003).

# 1. Einführung in Begriffe und Ziele des Electronic Government

Mit dem Begriff Government werden u.a. sämtliche Prozesse des Regierens und Verwaltens bezeichnet. Demzufolge meint Electronic Government die elektronische Unterstützung dieser Prozesse durch Informations- und Kommunikationstechnik (IuK) bis hin zu deren vollständigen medienbruchfreien elektronischen Abwicklung.[7]

Neben herkömmlichen EDV-Anwendungen zur Bearbeitung und Speicherung von Daten, wie Datenbanken oder Textverarbeitungssoftware, wird eGovernment dabei von Anwendungen im Bereich der neuer Netzwerktechnologien getragen. Dies sind vor allem TCP/IP-Netzwerke (Internet, Intranet, Extranet) und deren Netzdienste (eMail, WWW, EDI) sowie Sprachtelekommunikationsnetze (Call Center, Videokonferenzsysteme, Mobilfunk). Im Gegensatz zu den herkömmlichen EDV-Anwendungen liegen die Potenziale dieser Netzwerktechnologien in der konsequenten Überwindung von Raum, Zeit und Organisationsgrenzen.[8]

eGovernment berührt sowohl Prozesse innerhalb öffentlicher Institutionen als auch Prozesse zwischen öffentlichen Institutionen und deren Kunden, Partnern und Lieferanten sowie den Bürgern als Wähler. Demnach lassen sich aus Sicht betroffener politisch-administrativer Entscheidungs- und Produktionsprozesse vier Anwendungsbereiche unterscheiden (siehe Abb. 1): [9]

- *Elektronische Dienstleistungen (ePublic Services)*: Sie bezeichnen im Rahmen des Kundenprozesses das elektronische Dienstleistungsangebot über neue zeit- und ortsunabhängige Zugangs- und Vertriebswege, wie Bürgerbüro oder Internet.
- *Elektronische Demokratie und Partizipation (eDemocracy; eParticipation)*: Hierunter fallen im Rahmen des demokratischen Prozesses sämtliche Anwendungen zur Förderung demokratischer Strukturen und Beteiligungen.
- *Elektronische Verwaltungsprozesse (eOrganisation)*: Es geht zunächst um die technische Unterstützung der Führungs-, Leistungs- und Hilfsprozesse. Mit deren elektronischer Modellierung besteht die Möglichkeit, bisher komplexe Prozesse zu optimieren oder gänzlich neu zu gestalten (Business Process Re-

[7] Vgl. Reinermann, Heinrich/Lucke, Jörn v. (2000), S. 1; Memorandum des GI/ITG (2000), S. 3.
[8] Vgl. Reinermann, Heinrich/Lucke, Jörn v. (2000), S. 5.
[9] Vgl. auch: Gisler, Michael (2001), S. 19ff; Schedler, Kuno (2001), S. 37f; Reinermann, Heinrich/Lucke, Jörn v. (2000), S. 2; Jansen, Stephan A./Priddat, Birger P. (2001), S. 91ff.

Engineering). Zudem geht es um einen verbesserten Zugang zu Wissen als entscheidende Ressource in Verwaltungsprozessen.

- *Elektronische Kooperationen (eProduction Networks)*: Dies umfasst Formen der virtuellen Vernetzung und Zusammenarbeit sowohl mit Lieferanten im Bereich der öffentlichen Beschaffung und Vergabe (eProcurement) als auch mit Partnern im Bereich der gemeinsamen Leistungserstellung und -abgabe (Telekooperationen).

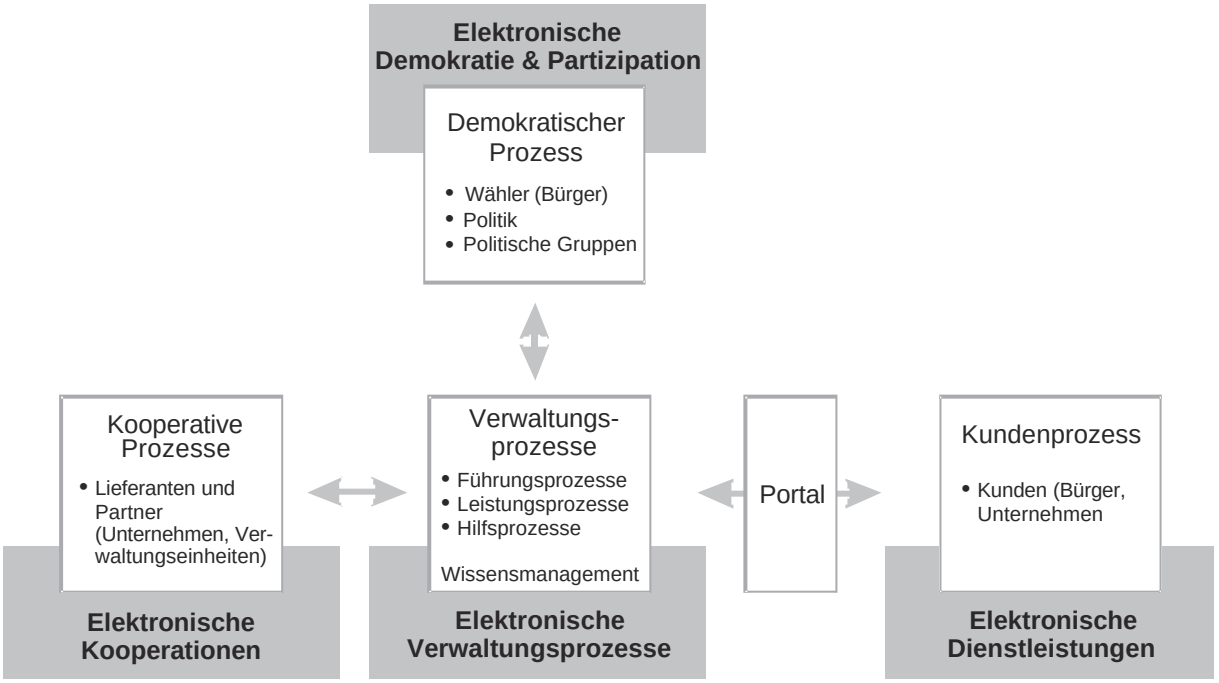


Abb. 1: Anwendungsbereiche des eGovernment. Quelle: Eigene Darstellung.

Die einzelnen technischen Anwendungen lassen sich nach ihren jeweiligen Interaktionsgraden unterscheiden: Während *Informationsdienste* lediglich den Abruf von Informationen ermöglichen, machen *Kommunikationsdienste* einen Austausch von Informationen zwischen Kommunikationspartnern möglich. Lösen diese Kommunikationsprozesse aber die Erstellung einer Dienstleistung oder Austauschprozesse in Verbindung mit dieser Dienstleistung aus, spricht man hingegen von *Transaktionsdiensten*.

Analog dazu vollzieht sich eine idealtypische Umsetzung von eGovernment: Anfangs erfolgt die Realisierung von Webauftritt und Intranet zum Informationsabruf. Auf diese Anwendungen werden zunächst Kommunikationsdienste, wie eMail, Chat oder webbasierte Kommunikationssoftware und später Transaktionsdienste, wie Online-

Formulare oder Online-Bezahlverfahren (ePayment), aufgesetzt. Doch erst mit der Integration[10] aller Transaktionsdienste in interne Prozesse öffentlicher Institutionen kann das Ziel einer medienbruchfreien elektronischen Abwicklung der gesamten Geschäftsprozesse erreicht werden.[11]

Doch ist eine erfolgreiche Umsetzung von eGovernment auch von bestimmten Maßnahmen abhängig, welche die dazu notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen. Zu diesen Maßnahmen gehören z.B.:

- die strategische Ausrichtung der eGovernment-Aktivitäten und Einordnung in die Gesamtstrategie der Institution,
- die Organisation einzelner eGovernment-Projekte, Integration dieser Projekte in die Gesamtorganisation, Change Management und Prozessoptimierung,
- die Bereitstellung bzw. Pflege der von eGovernment benötigten IT-Infrastruktur, insbesondere der Basisinfrastruktur (Internet, eMail), Sicherheitstechnik und Arbeitsplatzausstattung,
- die Sicherung benötigter Ressourcen, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Personal und Wissen oder
- die Beachtung der rechtlichen und sicherheitstechnischen Rahmenbedingungen von eGovernment.

Als Ansatz zur Verwaltungsreform setzt eGovernment in einigen Punkten auf frühere Reformansätze auf; beispielsweise den binnenstrukturellen Veränderungen im Rahmen des NPM. Doch greift eGovernment mit der Prozessoptimierung durch die Schaffung virtueller Strukturen einen völlig neuen Aspekt organisatorischer Veränderungen auf.[12] An diesem Beispiel zeigt sich, dass erst durch einen integrierten Ansatz die Ziele einer Verwaltungsreform durch eGovernment erreicht werden können:

- Verbesserung des Dienstleistungsangebotes und -qualität an die Kunden.
- Mehr Bürgerbeteiligung, Mitbestimmungsrechte und Verwaltungstransparenz.
- Effizientere und optimierte Verwaltungsprozesse.
- Verbesserte Verfügbarkeit und Nutzung von Wissen.

[10] Vgl. ausführlich zur Integration von IuK: Daum, Ralf (2001).
[11] Vgl. Gisler, Michael (2001), S. 24; Meir, Joel (2002), S. 9ff; Reinermann, Heinrich/Lucke, Jörn v. (2000), S. 2f.
[12] Vgl. Mehlich, Harald (2002), S 21.

# 2. Methodischer Hintergrund: Evaluierungsansätze und -kriterien

Evaluationen sollen auf Basis sozialwissenschaftlicher Methoden die Wirkungen von Politik- und Verwaltungshandeln (Politiken, Strategien und Maßnahmen) untersuchen und zu dessen Verbesserung beitragen. Dabei liefern Evaluationen als Analyseverfahren nicht nur bloße Informationen darüber, ob die angestrebten Ziele des politisch-administrativen Handelns erreicht worden sind. Vielmehr geht es um die Initiierung kontinuierlicher "Rückkopplungs- und Lernprozesse", um die Weiterentwicklung von Politiken, Strategien und Maßnahmen sicherzustellen.[13]

Aufgrund der breiten Einsatzmöglichkeiten unterscheidet man eine Reihe unterschiedlicher Ansätze der Evaluation.[14] Für die vorliegende Arbeit sind dabei zwei Aspekte von Bedeutung: *Erstens* unterscheidet man nach dem Zeitpunkt und der Modalität in ex-ante-, begleitende und ex-post-Evaluierung. Insbesondere bei der begleitenden Evaluierung geht es um die laufende Untersuchung von Zielen und Wirkungen politisch-administrativen Handelns sowie die umgehende Rückmeldung in die Entscheidungs- und Vollzugsprozesse. Hierbei spielt insbesondere der Ansatz des Benchmarking eine entscheidende Rolle. Und *zweitens* unterscheidet man nach dem Träger der Evaluation in interne und externe Evaluationen. Bei der internen Evaluierung werden die Evaluierungsverfahren in den operativen Verwaltungseinheiten selbst initiiert und durchgeführt. Hier ist im Rahmen des Benchmarking auf Verfahren der Selbstbewertung zu verweisen.[15]

Im Folgenden soll daher zunächst näher auf den Evaluierungsansatz des Benchmarking, insbesondere die Rolle von Selbstbewertungen eingegangen werden.

## 2.1 Benchmarking

Im Vermessungswesen dienen unverkennbare geographische Objekte als Bezugspunkte (Benchmarks) zur Positions-, Richtungs- und Höhenbestimmung.[16] Dieses Prinzip des Vergleichens wurde ursprünglich von Kearns und Camp unter dem Begriff Benchmarking in industrielle bzw. privatwirtschaftliche Konzepte zur Leistungs-

[13] Vgl. Stockmann, Reinhard (2002), S. 3ff.
[14] Vgl. ausführlich: Stockmann, Reinhard (2000).
[15] Vgl. im folgenden: Wollmann, Hellmut (2002), S. 81f.
[16] Vgl. Rau, Harald (1996), S. 27; Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001), S. 8.

steigerung von Unternehmen übertragen.[17] Ein Benchmark ist hierbei eine Kennzahl (z.B. Preis pro Einheit), an der unterschiedliche Leistungen von Unternehmen gemessen und verglichen werden können.[18]

Die Grundidee des Benchmarking ist einfach: Durch systematische Vergleiche mit anderen Organisationen sollen Verbesserungspotenziale der eigenen Organisation kontinuierlich identifiziert und ausgeschöpft werden. Benchmarking zielt dabei auf das Lernen von den „Besten" innerhalb der eigenen, aber auch innerhalb anderer Branchen. Denn auch von hervorragenden Lösungen (good-practice-Lösungen) branchenfremder Unternehmen lässt sich angepasst an die eigene Organisation lernen. Deshalb sind die Analysen und Bewertungen im Rahmen des Benchmarking auf das Auffinden von good-practice-Lösungen sämtlicher Art und deren Übernahme in die eigene Organisation gerichtet (siehe Abb. 2).[19]

Derzeit gilt Benchmarking als eines der wichtigsten Management- und Steuerungsinstrumente zur Standortbestimmung und Optimierung von Organisationen.[20]

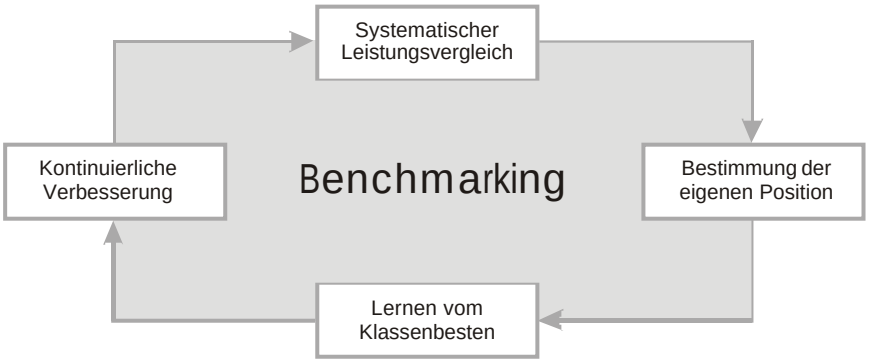


Abb. 2: Benchmarking: Der Prozess des Vergleichens und Lernens. Quelle: Hackbarth/Igerl/Schmidt (2001), S. 9.

Auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung birgt das Benchmarking erhebliche Chancen: Vergleiche mit anderen Organisationen können Verbesserungspotenziale insbesondere in den Unternehmensbereichen aufzeigen, die nicht den Gesetzen von Markt und Wettbewerb unterworfen sind. Gerade in großen Teilen des öffentlichen Sektors fehlen solche Markt- und Wettbewerbsstrukturen, wodurch der Druck nach effizientem Handeln abnimmt. Deshalb können systematische und dauerhafte Ver-

[17] Vgl. Camp, Robert C. (1989), S. 19.
[18] Vgl. Straub, Rolf (1997), S. 48.
[19] Vgl. Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001), S. 8f; Karlöft, Bengt (1994), S. 193ff; Rau, Harald (1996), S. 34; Hunziker, Alexander/Rahmann, Florian (1998).
[20] Vgl. Bandemer, Stefan von (1998), S. 362.

gleiche von Verwaltungen nicht nur Verbesserungspotenziale aufzeigen, sondern auch einen wettbewerbsähnlichen Leistungsdruck erzeugen.[21] Gleichwohl kann Benchmarking aber auch die Elemente der existierenden Regelsteuerung, wie Gesetzmäßigkeit, Gleichförmigkeit und Verfahrensorientierung, um Aspekte wie Kreativität, individuelles bzw. organisatorisches Lernen und Ergebnisorientierung ergänzen. Damit kann Benchmarking auch ein wichtiges Steuerungsinstrument der öffentlichen Verwaltung sein.[22]

Ein Ansatzpunkt für die Ausgestaltung eines Benchmarking in öffentlichen Verwaltungen ist die Frage nach dem Vergleichsgegenstand:[23] Als Benchmarking-Objekte kommen etwa die Produkte bzw. Leistungen, die Produkt- bzw. Leistungsbereiche, die Geschäftsprozesse oder die Gesamtorganisation einer Verwaltung in Betracht. Diese Objekte können wiederum nach unterschiedlichen Kriterien, wie Kosten, Kundenzufriedenheit, Effizienz und Wirkungsweise, aber auch nach strategischen und zeitlichen Kriterien bewertet werden. Aus der Kombination von Objekten und Bewertungskriterien ergeben sich unzählige Gestaltungsmöglichkeiten. Beispielsweise können Produkte bzw. Leistungen anhand leistungssteigernder Merkmale (Kosten, Kundennutzen), die inhaltliche und strategische Zuordnung von Produktbereichen zu Politikfeldern, die Effizienz und Wirkungsweise der Geschäftsprozesse von Verwaltungen, die Management- und Organisationsstrukturen der Gesamtorganisation oder Veränderungen im zeitlichen Verlauf verglichen werden.
Darüber hinaus ist die Frage der Perspektive bei der Betrachtung der Benchmarking-Objekte relevant. Hier unterscheidet man in ein rückwärts gerichtetes quantitatives und in ein vorausschauendes qualitatives Benchmarking:[24] Ein *quantitatives Benchmarking* basiert auf Kennzahlenvergleichen und dient lediglich der Ermittlung von Verbesserungspotenzialen, um beispielsweise kostentreibende Prozesse aufzuspüren. Dadurch können die bisher erbrachten Leistungen besser eingeschätzt werden. Demgegenüber gibt es aber auch viele Nachteile: So lassen sich kaum Erkenntnisse über die Gründe für bestimmte bzw. unterschiedliche Leistungen (Prozesse, Wir-

[21] Vgl. Karlöft, Bengt (1994), S. 3; 8.
[22] Vgl. Bandemer, Stefan von (1998), S. 363.
[23] Vgl. im folgenden: Grieble, Oliver/Scheer, August-W. (2000), S. 19f.; Saibisch, Helmut (1997), S. 3; Sänger, Erhard (1997), S. 17f.; Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001), S. 6; Kreuz, Werner (1997), 25f.; Karlöft, Bengt (1994), S. 49ff.; Rau, Harald (1996), S. 54ff.; Spitzer, Malte (1998), S. 132ff.
[24] Vgl. im folgenden: Bandemer, Stefan von (1998), S. 363ff.

kungsweisen und Bedingungen) als Ansatzpunkt für Veränderungen sammeln. Zudem ist die Bildung aussagekräftiger Kennzahlen und die Beschaffung der dafür benötigten Informationen zu öffentlichen Leistungen, die nicht am Markt gehandelt werden, oft sehr schwer. Hingegen zielt ein *qualitatives Benchmarking* von Prozessen und Wirkungsmechanismen darauf, Bestleistungen (good-practice-Lösungen) beispielsweise bei der Steigerung des Kundennutzens zu suchen. Dadurch lassen sich neben Verbesserungspotenzialen auch Mittel und Wege für künftige Verbesserungen aufzeigen. Über die Stärkung des Qualitätsgedankens hinaus setzt ein qualitatives Benchmarking einen konstruktiven Wettbewerb um good-practice-Lösungen in Gang. Als Nachteil gilt gerade der hohe zeitliche Aufwand bei dessen Durchführung.

Ein dritter, für die weiteren Betrachtungen besonders relevanter Ansatzpunkt verbindet sich mit der Frage nach den Vergleichspartnern. Hier unterscheidet man in internes und externes Benchmarking:[25] Als *internes Benchmarking* werden Vergleiche von Organisationseinheiten innerhalb einer Verwaltung bezeichnet. Es dient vorrangig der Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen innerhalb einer Organisation und der Unterstützung des Controllings. Internes Benchmarking birgt eine Reihe von Vorteilen: Die meist aufwändige Suche nach externen Benchmarking-Partnern bleibt erspart und die benötigten Informationen sind leicht und direkt zugänglich. Aufgrund der gleichen Aufgaben, Strukturen und Rahmenbedingungen der sich vergleichenden internen Organisationseinheiten wird die Auswahl von Kennziffern vereinfacht und deren Vergleichbarkeit erhöht. Zudem sind Verbesserungskonzepte leichter übertragbar. Es sind auch geringe Widerstände und eine hohe Akzeptanz für die gefundenen Lösungen zu erwarten, da internes Benchmarking auf die Kompetenzen und Ideen der eigenen Belegschaft setzt. Dies unterstützt die Etablierung sinnvoller Selbststeuerungsmechanismen für die Organisationsentwicklung. Von Nachteil ist allerdings die fehlende externe Sichtweise, wodurch good-practice-Lösungen anderer Organisationen vernachlässigt und mögliche generelle Schwachstellen einer Verwaltung übersehen werden können. Dadurch wird lediglich die operative, nicht aber die strategische Steuerung verbessert. Um auch generelle Schwachstellen aufdecken und die Leistung der eigenen Organisation durch externe Anregungen und Ideen verbessern zu können, müssen Vergleiche mit anderen Organisationen heran-

[25] Vgl. im folgenden: Karlöft, Bengt (1994), S. 26ff., S. 62ff; Rau, Harald (1996), S. 42ff.; Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001), S. 11ff.; Grieble, Oliver/Scheer, August-W. (2000), S. 19f.; Bandemer, Stefan von (1998), S. 365.

gezogen werden. Für *externes Benchmarking* kommen sowohl Verwaltungen der selben Staatsebene (horizontal), als auch Verwaltungen einer anderen Staatsebene (vertikal) oder Organisationen des privaten oder des dritten Sektors (intersektoral) in Frage. Bei horizontalen Vergleichen ist aufgrund ähnlicher Aufgabenbestände und Geschäftsprozesse die Auswahl geeigneter Benchmarking-Objekte unkompliziert und deren Vergleichbarkeit recht hoch. Sie ermöglichen somit eine Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit sowie eine Standortbestimmung. Doch besteht allgemein die Gefahr, dass es mehr um das Schlagen der Vergleichspartner als um gegenseitiges Lernen geht. Dabei ist die oft zu beobachtende Reduzierung des externen Benchmarking auf Platzierungen, die bewusste Wahl schlechterer Partner und die Verschlossenheit gegenüber fremden Lösungen eine Folge falscher bzw. fehlender Motivation und wirkt sich kontraproduktiv auf das Erreichen einer Leistungsverbesserung aus. Bei vertikalen und intersektoralen Vergleichen geht es hingegen um die Suche nach innovativen ebenen- bzw. sektorenunabhängigen Lösungen, die in die eigene Organisation übertragen, überdurchschnittliche Verbesserungen ermöglichen. Ein „Konkurrenzdenken“ ist dabei deutlich geringer und die Verbesserungspotenziale sind entsprechend größer als bei vertikalen Vergleichen. Gleichwohl gestaltet sich hier die Wahl geeigneter Vergleichspartner und -objekte sowie die Übernahme von good-practice-Lösungen in die eigene Organisation aufgrund unterschiedlicher Aufgaben, Strukturen und Rahmenbedingungen deutlich schwieriger.

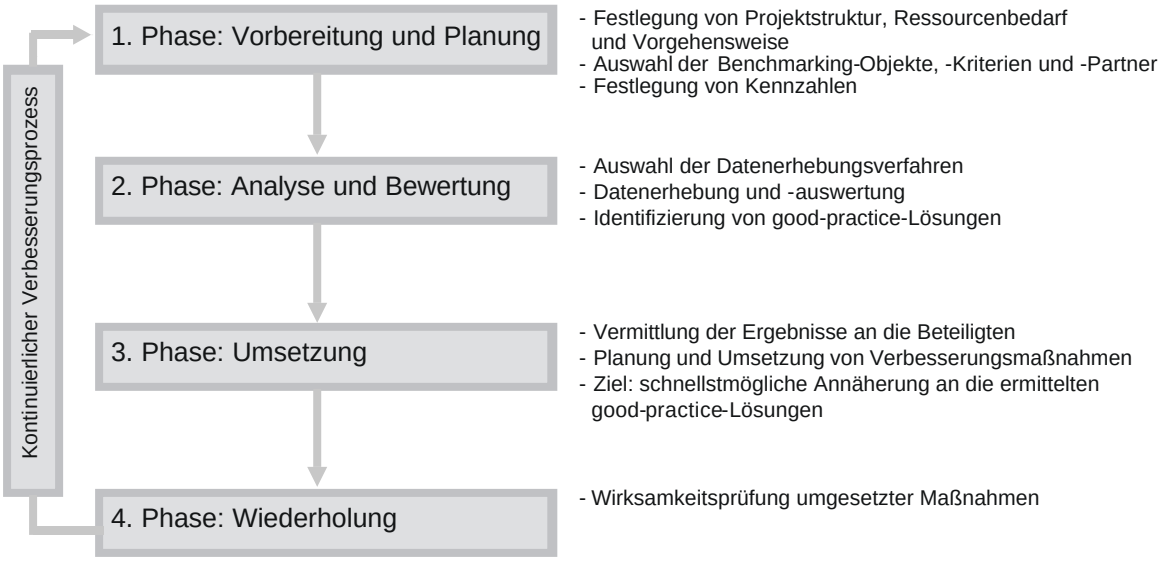


Abb. 3: Benchmarking-Kreislauf. Quelle: Eigene Darstellung.

Neben der richtigen Motivation kommt der Durchführung eines Benchmarking eine entscheidende Rolle zu. Eine unzureichende Planung und Vorbereitung, Mängel bei der Erhebung, der Analyse und der Bewertung von Daten sowie eine fehlende Umsetzung abgeleiteter Maßnahmen sind häufig festzustellende Fehler.[26] Bislang fehlt aber ein einheitliches, detailliertes Vorgehensmodell.[27] Ausgehend von den verschiedenen Ansätzen[28] soll der „Benchmarking-Kreislauf" in Abb. 3 dargestellt werden.

Benchmarking wird im Rahmen des Qualitätsmanagements und des Neuen Steuerungsmodells (NSM)[29] mittlerweile im gesamten öffentlichen Sektor angewendet. Eine spezielle Form sind Qualitätswettbewerbe, wie der European Quality Award (EQA) oder der 1992 ins Leben gerufene Speyerer Qualitätswettbewerb, die sich zum Zweck der Qualitätsverbesserung an Organisationen des öffentlichen Sektors richten.[30] Doch Benchmarking wird auch direkt von der öffentlichen Verwaltung praktiziert. Auf Bundes-[31] und Landesebene[32] hat das Benchmarking ab Ende der 90er Jahre als internes Steuerungsinstrument an Bedeutung gewonnen. Doch sind die Aktivitäten auf Bundes- und Länderebene im Vergleich mit der kommunalen Ebene vergleichsweise gering. Interkommunales Benchmarking hat sich bereits seit Anfang der 90er Jahre durch zahlreiche Leistungsvergleiche etabliert, wodurch die Transparenz und Leistungsfähigkeit von Verwaltungshandeln kontinuierlich gesteigert werden sollte. Neben einigen unabhängigen Benchmarking-Ringen stechen vor allem das IKO-Netz der KGSt mit 75 Vergleichsringen für 2002 und die Vergleichsprojekte der Bertelsmann-Stiftung mit insgesamt 25 Benchmarking-Ringen hervor.[33] Im Ergebnis zeigt sich aber, dass diese interkommunalen Leistungsvergleiche vor allem als interne Steuerungsinstrumente verwendet wurden, ohne für eine Erhöhung der Verwaltungstransparenz durch eine verbindliche Öffentlichkeit der Ergebnisse zu sorgen.[34] Zu dem ist lediglich eine kurzfristige Steigerung der Servicequalität und der Effizienz

[26] Vgl. Karlöft, Bengt (1994), S. 33.
[27] Vgl. Grieble, Oliver (2003), S. 4; Grieble, Oliver/Breitling, Markus/Behrens, Hermann (2000), S. 14f.
[28] Vgl. Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001), S. 16ff.; Karlöft, Bengt (1994), S. 71ff.; Straub, Rolf (1997), S. 58ff; Mertins, Kai/Siebert, Gunnar (1997), S. 79ff.
[29] Vgl. ausführlich: Banner, Gerhard (1993); Reichard, Christoph (1997); Jann, Werner (1998).
[30] Vgl. ausführlich: Löffler, Elke (2001).
[31] In 2000 wurden auf Bundesebene drei Benchmarking-Ringe gegründet: Personalwesen, Zuwendungsverfahren und Informationstechnik; vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH (2002); Leitner-Achtstätter, Manfred (2002); URL: www.staat-modern.de (13.04.2003).
[32] Vgl. ausführlich die Benchmarking-Aktivitäten auf Länderebene: BMI (2000), S. 7ff.
[33] Vgl. Kuhlmann, Sabine (2003), S. 5ff.
[34] Vgl. Wollmann, Hellmut (2002), S. 88.

von Verwaltungsabläufen belegt, die auf die Anreizwirkungen der kommunalen Vergleiche zurückzuführen ist. Langfristige Lernprozesse und Steigerungen der administrativen Leistungsfähigkeit durch interkommunales Benchmarking sind hingegen nicht nachzuweisen.[35]

Hier offenbart sich eine Schwachstelle des Benchmarking im öffentlichen Sektor: kurzfristige Effizienzgewinne dominieren bisher eine nachhaltige Wirksamkeit.[36] Dies ist vor allem auf die fehlenden marktlichen Anreizstrukturen[37] zur Durchführung von kontinuierlichen Vergleichen und Verbesserungen zurückzuführen.[38]

## 2.2 Selbstbewertungen als Form des internen Benchmarking

Der organisationsinterne Vergleich von Strukturen und Prozessen kennzeichnet das interne Benchmarking (siehe 2.1). Die dazu angewendeten Analyse- und Bewertungsverfahren werden unter dem Begriff Assessment zusammengefasst. Je nach Art der Durchführung von Assessments unterscheidet man in Fremdbewertungen (Audits) und *Selbstbewertungen* (Self-Assessment). Somit stellt auch das im fünften Kapitel dieser Arbeit entwickelte Selbstbewertungsmodell für kommunales eGovernment „eLoGoAssess“ eine Form des internen Benchmarking dar.

Im Gegensatz zu Formen des externen Benchmarking bezieht sich die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen durch Vergleichsprozesse mehr auf die Analyse- und Bewertungsergebnisse innerhalb der eigenen Organisation als auf die Ergebnisse anderer Organisationen. Deshalb liegen die Potenziale von Selbstbewertungen in der Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen anhand untersuchter IST- und SOLL-Zustände: Es werden sowohl aktuelle Entwicklungsstände untersucht (IST), als auch angestrebte Entwicklungsstände auf den Grad der bisherigen Zielerreichung hin überprüft (SOLL). Verbesserungspotenziale ergeben sich folglich aus den festgestellten Lücken zwischen den IST- und SOLL-Zuständen innerhalb der eigenen Organisation. Daraus abgeleitete und umgesetzte Verbesserungsmaßnahmen können zu dem zeitversetzt auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Dies ermöglicht, bis-

[35] Vgl. Kuhlmann, Sabine (2003), S. 25.
[36] Vgl. Hofmeister, Albert (2001), S. 10.
[37] Wie z.B. im Privatsektor: Verbesserung der Marktposition um Nachfrageverluste und schließlich den Konkurs abzuwenden.
[38] Vgl. ausführlich: Adamaschek, Bernd (1997); aber auch: Schuster, Ferdinand (2001), S. 211.

herige Maßnahmen zu korrigieren oder möglicherweise zu intensivieren.[39] Aufgrund dieser Möglichkeiten zum Ausschöpfen festgestellter Verbesserungspotenziale durch interne Analysen sind Selbstbewertungen eine gute Vorbereitung für ein späteres externes Benchmarking und lassen sich leicht zu diesem innovativeren, aber auch aufwändigeren Benchmarking-Ansatz ausbauen.[40]

Die verschiedenen Arten zur Selbstbewertung unterscheiden sich hinsichtlich der Qualität der Bewertung:[41]

In einer Stärken-Schwächen-Analyse lassen sich Bewertungskriterien lediglich nach vorhandenen Stärken und Schwächen prüfen. Mit der sogenannten Fragebogen-Methode können die Bewertungskriterien hinsichtlich der Erreichung vorher festgelegter Entwicklungsstufen überprüft werden. In einer Entwicklungsstufen-Matrix lassen sich zudem die erreichten Entwicklungsstufen einzelnen Bewertungskriterien gegenüberstellen. Dadurch kann ein möglicher Handlungsbedarf grafisch verdeutlicht werden. Die verwertbarsten Ergebnisse liefern allerdings *Selbstbewertungsmodelle*, die sich, wie im Bsp. der Bewertungsmodelle von Qualitätswettbewerben[42], bereits in der Praxis etabliert haben. Eine Bewertung findet anhand eines umfassenden Kriterienkataloges (Assessment-Framework) statt. Dieser setzt sich meist aus mehreren Ebenen zusammen: Bewertungskriterien, Unterkriterien sowie Indikatoren. Der Kriterienkatalog kann somit als umfassendes Referenzmodell gestaltet werden, an dem sich die einzelnen Verwaltungen messen können. Die Vermittlung der Bewertungsergebnisse erfolgt durch Punktezahlen oder qualitativen Normen. Über die erreichten Werte lassen sich dann der konkrete Handlungsbedarf bzw. Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Neben detaillierten Anleitungen zur Durchführung und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen können auch zusätzliche Instrumente helfen, den Handlungsbedarf grafisch erkennbar zu machen. Ferner ist es möglich, die einzelnen Bewertungskriterien nach ihrer jeweiligen Bedeutung unterschiedlich zu gewichten. Dadurch können bei der Umsetzung des ermittelten Handlungsbedarfs Prioritäten nach der unterschiedlichen Bedeutung einzelner Kriterien gesetzt werden.

Zudem eröffnet das Internet auch neue Gestaltungsmöglichkeiten für Selbstbewertungen. Technisch unterstützte Bewertungen und Vergleiche liefern schnell aktuelle

[39] Vgl. Gesellschaft für Softwaremanagement mbH (1998), Kap. 3.2.
[40] Vgl. Töpfer, Armin (1997), S. 149; 155.
[41] Vgl. im folgenden: Töpfer, Armin (1997), S. 151ff.
[42] Vgl. stellvertretend: Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) und Common Assessment Framework (CAF); siehe ausführlich: Kapitel 3.3 und 3.2.

Daten und führen dauerhaft zu geringerem personellen und finanziellen Aufwand.[43] Entsprechende Online-Tools sollten in Anbetracht der Einsatzmöglichkeiten internet-basierender IuK als Mindestanforderungen gelten.

In Anlehnung an die typischen Phasen des „Benchmarking-Kreislaufes“ (siehe 2.1) durchlaufen Selbstbewertungen die folgenden Stufen:[44]

1. Aufstellen eines Kriterienkatalogs mit unterlegten und unterschiedlich stark gewichteten Messkriterien.
2. Durchführung der Selbstbewertung.
3. Ableitung von Verbesserungszielen und Einleitung von Maßnahmen.
4. Überprüfung der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen.

Bei der Durchführung einer Selbstbewertung beurteilen Führungskräfte und Mitarbeiter ihre eigene Tätigkeit bzw. ihre Tätigkeitsbereiche selbst. Der Vorteil liegt hier in der direkten Einbeziehung der Beteiligten, was die Anreize bzw. Motivationen bei der Durchführung erhöht, Lerneffekte bringt und die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit verstärkt. Darüber hinaus gewinnt die Selbstbewertung durch eine breite Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter generell an Qualität und fördert die Akzeptanz für die erzielten Ergebnisse und umgesetzten Maßnahmen. Der Nachteil einer Selbstbewertung liegt allerdings in den potenziellen Fehlerquellen, die aus einer sogenannten „Organisationsblindheit“, unabsichtlichen Fehleinschätzungen oder gezielten Manipulationen resultieren können.[45] Nachteilig ist aber auch eine oft zu beobachtende Reduzierung der Selbstbewertung auf erreichte Punktezahlen, als Ausdruck falscher Motivation zur Durchführung von Selbstbewertungen (siehe 2.1).

Zwar können Selbstbewertungsverfahren insgesamt schnell und unkompliziert verwertbare Ergebnisse liefern. Allerdings darf deren wissenschaftliche Aussagekraft nicht überschätzt werden. Die Subjektivität der organisationsinternen Bewerter muss als potenzielle Fehlerquelle stets berücksichtig werden.

## 2.3 Selbstbewertungen im Bereich (kommunales) eGovernment

Im Bereich eGovernment hat sich Benchmarking noch nicht voll etabliert. Dabei könnten dauerhafte Bewertungen und Vergleiche durch die erzeugten nichtmarktli-

[43] Vgl. Lucke, Jörn v. (2001), S. 295.
[44] Vgl. im folgenden: Bundesverwaltungsamt (2001), S. 3.
[45] Vgl. Töpfer, Armin (1997), S. 149, 155f.

chen Wettbewerbsstrukturen auch ein Motor für die Umsetzung von eGovernment sein. Insbesondere Selbstbewertungen der eGovernment-Aktivitäten einzelner Verwaltungen könnten dazu einen ersten bedeutenden Beitrag leisten.

Doch bisher haben sich hier noch keine nennenswerten Benchmarking-Ringe gebildet. Allerdings ist die Zahl nationaler[46] wie internationaler[47] Benchmarking-Studien mittlerweile inflationär. Diese Studien sind durch unterschiedliche Zielsetzungen gekennzeichnet: Es dominieren Vergleiche von Dienstleistungsangeboten im Internet. Sind in wenigen Fällen auch verwaltungsinterne Anwendungen Gegenstand der Untersuchung, dann meist nur auf nationalstaatlicher Ebene. Nur wenige Benchmarking-Studien[48] betrachten eGovernment von seiner umfassenden Dimension her und beziehen dabei auch die kommunale Ebene ein. Darüber hinaus sind die Ergebnisse solcher Studien wenig detailliert und zeigen lediglich Entwicklungstendenzen bei der Umsetzung von eGovernment auf. Individuelle Handlungsempfehlungen, anhand der eine bestimmte Kommunalverwaltung ihre eGovernment-Aktivitäten weiterentwickeln kann, werden nicht gegeben.

Hier versprechen Selbstbewertungsmodelle Abhilfe zu leisten: Sie ermöglichen nicht nur eine detaillierte Analyse und Bewertung des Umsetzungsstandes von eGovernment in der eigenen Kommunalverwaltung (IST-Zustand). Auch festgelegte eGovernment-Ziele (SOLL-Zustände) können in zeitlichen Abständen auf den Zielerreichungsgrad hin untersucht werden. Aus den Bewertungsergebnissen lassen sich daher – auch in späteren Vergleichen mit anderen Kommunalverwaltungen – detaillierte Informationen über individuelle Verbesserungsmaßnahmen ableiten und durch eine Umsetzungskontrolle auf ihre Wirkung hin überprüfen.

Bestehende eGovernment-Selbstbewertungsmodelle, wie der *Balanced eGovernment Index* oder das *Erfolgsmodell kommunales eGovernment* liefern unterschiedliche Ergebnisse, was von ihrer jeweiligen Zielsetzung, vor allem aber von der Qualität ihrer jeweiligen Kriterienkataloge und der Methodik bzw. Vorgehensweise abhängt (siehe dazu ausführlich 3.). Hinsichtlich der Anwendung dieser Modelle durch einzel-

[46] Vgl. stellvertretend: Daum, Ralf (2002); Bill, Holger/Falk, Svenja (2002); Einemann, Edgar (2002); Niedersächsische Landesregierung (2002).

[47] Hier nur ein paar Beispiele: Im Auftrag der EU führt Cap Gemini, Ernest &Young bereits in mehrere Erhebungsrunden eines Dienstleistungs-Benchmarking von EU-Mitgliedstaaten durch, vgl. Cap Gemini Ernest & Young (2002). Eine recht umfassende internationale Benchmarking-Studie von UN-Mitgliedstaaten wurde im Auftrag der UN von der American Society for Public Administration durchgeführt, vgl. American Society for Public Administration (2002). Eine weitere international angelegte Benchmarking-Studie ist der BEGIX der Bertelsmann-Stiftung, vgl. Bertelsmann Stiftung (2002).

[48] Vgl. stellvertretend: Schedler, Kuno/Summermatter, Lukas (2003).

ne Kommunalverwaltungen und der dadurch erzielten Ergebnisse liegen bisher nur wenige bis gar keine Erkenntnisse vor. Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass diese Modelle erst ab dem Jahr 2002 bzw. 2003 in der Praxis angeboten werden.

## 2.4 Anforderungen an eGovernment-Selbstbewertungsmodelle

### 2.4.1 Methodische Kriterien für Selbstbewertungsmodelle

Zu den Anforderungen an ein eGovernment-Selbstbewertungsmodell zählt eine detaillierte Methodik bzw. Vorgehensweise. Die folgenden methodischen Kriterien sind den Ausarbeitungen aus den vorherigen Punkten dieses Kapitels entlehnt und gelten als Mindestanforderung für die Methodik bzw. Vorgehensweise des zu entwickelnden Selbstbewertungsmodells (siehe 4.2). Sie dienen ferner als Maßstab für die Bewertung der Vorgehensweise bestehender Selbstbewertungsmodelle (siehe 3.5).

- **Wirksamkeitsgerichtete Zielsetzung:** Ein Selbstbewertungsmodell sollte auf die Einleitung von dauerhaften Lern- und Verbesserungsprozessen ausgerichtet sein. Das Gesamtabschneiden, ausgedrückt in Platzierungen und Punkten, hat hingegen eine untergeordnete Bedeutung und sollte nicht im Mittelpunkt der Bewertung stehen.

- **Analyse und Bewertung des IST-Zustandes:** Die Möglichkeit zur Analyse und Bewertung des aktuellen Entwicklungsstandes hinsichtlich der bewerteten Objekte ist die grundlegende Anforderung an ein Selbstbewertungsmodell. Zudem sollte eine Überprüfung der umgesetzten Verbesserungsmaßnahmen möglich sein.

- **Beschreibung und Bewertung des Soll-Zustandes:** Eine wichtige Anforderung ist die Möglichkeit, mit Hilfe des Selbstbewertungsmodells individuelle Ziele für angestrebte Entwicklungsstände festlegen zu können. Diese festgelegten Ziele sollten dann auf ihre Zielerreichung hin überprüft werden können.

- **Vergleiche:** Der Kriterienkatalog eines Selbstbewertungsmodells sollte als umfassendes Referenzmodell gestaltet sein, an dem sich die einzelnen Ver-

waltungen vergleichen können. Ferner sollte auch die Möglichkeit des Vergleichs der Bewertungsergebnisse mit denen anderer teilnehmender Verwaltungen bestehen.

- **Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen:** Eine weitere Anforderung ist die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen. Dafür sollte zumindest eine detaillierte Anleitung oder sogar ein Instrument, das den Handlungsbedarf grafisch darstellt, zur Verfügung stehen.

- **Handhabung:** Selbstbewertungsmodelle sollten einfach und intuitiv handhabbar sein. Das erleichtert dem Praktiker den Umgang mit diesen Instrumenten. Zur Durchführung der Selbstbewertung sollte zudem eine umfassende detaillierte Anleitung bereit stehen.

- **Möglichkeit des Ausbaus für ein externes Benchmarking:** Aufgrund starker methodischer Ähnlichkeiten sind Selbstbewertungen eine gute Vorbereitung für ein späteres externes Benchmarking. Deshalb sollten sich Selbstbewertungsmodelle leicht zu dieser innovativeren Form des Benchmarking ausbauen lassen.

- **Online-Tool:** Die Bereitstellung eines Online-Tools des Selbstbewertungsmodells erleichtert die Durchführung einer Bewertung. Sie ermöglichen eine schnellere und unkomplizierte Datenerfassung und verringern den personellen wie finanziellen Aufwand.

- **Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter und Führungskräfte:** Durch die Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter an der Durchführung einer Bewertung mittels eines Selbstbewertungsmodells kann die Qualität der Ergebnisse und die Akzeptanz der abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen erhöht werden.

- **Gewichtung der Kriterien nach Prioritäten:** Durch die Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien nach ihrer jeweiligen Bedeutung für die Erreichung

bestimmter Ziele können auch bei der Umsetzung identifizierter Maßnahmen entsprechende Prioritäten gesetzt werden.

- **Genauigkeit der Bewertung:** Je detaillierter der Kriterienkatalog und die Methodik bzw. Vorgehensweise eines Selbstbewertungsmodells ist, desto genauer sind auch die erzielten Ergebnisse.

### 2.4.2 Bewertungskriterien für ein kommunales eGovernment

Neben den methodischen Kriterien sind auch geeignete inhaltliche eGovernment-Bewertungskriterien aufzustellen. Dabei hängt die Zusammenstellung des Kriterienkataloges stark von der jeweiligen Zielsetzung der Selbstbewertung ab: Sollen nur einige Aspekte wie die Qualität der Dienstleistungsangebote im Internet bzw. deren technische Anbindung im Back-Office oder sämtliche Aspekte bei der Umsetzung von eGovernment bewertet und verglichen werden? Das zu entwickelnde Selbstbewertungsmodell soll eine umfassende Bewertung von eGovernment ermöglichen. Deshalb werden im Folgenden sämtliche Aspekte, Anwendungen und Ergebnisse im Zusammenhang mit eGovernment als Bewertungskriterien berücksichtigt. Diese Bewertungskriterien bilden die Grundlage für den Kriterienkatalog des in dieser Arbeit entwickelten Selbstbewertungsmodells (siehe 4.1). Sie wurden aus den Ergebnissen der empirischen und theoretischen Forschungsarbeiten des Projektes eLoGo entwickelt. Zu den empirischen Arbeiten zählen eine Nutzeranalyse,[49] eine Expertenbefragung,[50] eine Analyse der eGovernment-Aktivitäten Brandenburger Kommunen[51] und die Evaluierung eines eLoGo-Pilotprojekt im Bereich Kfz-Zulassungswesen.[52] Die Kriterien werden ebenfalls als Maßstab zur Bewertung der Kriterienkataloge bestehender Selbstbewertungsmodelle im dritten Kapitel dieser Arbeit herangezogen (siehe 3.5).

#### A) Bewertungskategorie: Anwendungen und Ergebnisse

[49] Vgl. Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2002a).
[50] Vgl. Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2002b).
[51] Vgl. Schupan, Tino/Scheske, Michael (2002); Schupan, Tino/Scheske, Michael (2003a); Schupan, Tino/Scheske, Michael (2003b); Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael/Schuppan, Tino (2003); Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2004).
[52] Vgl. Penning-Poggenbeck, Jörg/Schuppan, Tino (2003).

Die Anwendungen sind ein wichtiger Bestandteil kommunalen eGovernments. Entlang der eingangs definierten Anwendungsbereiche von eGovernment (siehe 1.) ergeben sich eine Reihe technischer Anwendungen. Diese schlagen sich in Informations-, Kommunikations- und Transaktionsdiensten (im Folgenden kurz: Dienste) für die Bürger und Verwaltungskunden, die Verwaltungsmitarbeiter oder die Partner und Lieferanten der Verwaltung nieder. Deren Umfang und Qualität, aber auch deren Integration in bestehende Offline-Prozesse und permanent ermittelte Nutzung gehen als Kriterien in die Bewertung ein. Im Ergebnis müssen sich durch die einzelnen Anwendungen entsprechende Mehrwerte (Nutzen), wie Zeit- und Geldersparnis, Zufriedenheit, Transparenz, Partizipation oder Effizienz ergeben, die ebenfalls wichtige Kriterien der Bewertung darstellen.

- **Bewertungskriterium Dienstleistungen:** Hier geht es um die orts- und zeitunabhängige Gestaltung des Dienstleistungsangebotes durch die Realisierung adressatengerechter Dienste für den Verwaltungskunden. Doch auch die Erhöhung der Servicequalität ist ein wichtiger Aspekt: Dazu gilt es, das Leistungsangebot aus einer Hand (One-Stop-Konzept) durch Bürgerbüros[53] oder -portale[54] zu realisieren und für eine Benutzerfreundlichkeit des Bürgerportals und die Aktualität seiner Angebote zu sorgen. Als Nutzen für den Kunden sollten sich dadurch insgesamt Zeit- und Geldersparnisse, eine Zufriedenheit mit dem Leistungsangebot und eine Unabhängigkeit von Öffnungszeiten ergeben.

- **Bewertungskriterium Demokratie und Partizipation:** Hier steht die Realisierung adressatengerechter Dienste für den Bürger in seiner Rolle als Wähler im Mittelpunkt. Diese Dienste sollen entlang des gesamten demokratischen Prozesses laufen: Vom Abruf von Informationen zu politisch-administrativen Vorgängen, über die politische Kommunikation im Meinungs- und Willensbildungsprozess bis hin zu transaktiven Handlungen im Rahmen von Verhandlungen und Abstimmungen (eVoting). Durch eine Stärkung von Demokratie und Partizipation im Zusammenhang mit eGovernment sollen die Bürger aber

[53] Vgl. ausführlich: Lenk, Klaus (2000); Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2002b), S. 44.
[54] Vgl. ausführlich: Lucke, Jörn v. (2000).

auch stärker an politisch-administrativen Prozessen beteiligt und die Transparenz dieser Prozesse erhöht werden.[55]

- **Bewertungskriterium Verwaltungsprozesse:** Neben der Realisierung von Diensten für die Verwaltungsmitarbeiter ist vor allem die routinemäßige Nutzung von Intranet und Internet im alltäglichen Geschäft voranzutreiben. Dabei geht es nicht nur um die technische Unterstützung, sondern auch um die technische Modellierung sämtlicher Verwaltungsprozesse (Führungs-, Leistungs- und Hilfsprozesse) durch Workflowmanagementsysteme (WfMS) und Groupware. Der Nutzen dieser Anwendungen bzw. Dienste innerhalb der Verwaltung sollte in einer deutlichen Erhöhung des Workflows, einer effizienteren Gestaltung und Optimierung sämtlicher Prozesse und daraus resultierenden gesteigerten Einnahmen bzw. Einsparungen liegen.[56]

- **Bewertungskriterium Kooperationen:** Durch die Realisierung von Diensten für die Partner der Verwaltung sollen organisationsübergreifende Netzwerk-Lösungen, insbesondere bei der gemeinsamen Leistungserbringung und der Beschaffung, gebildet werden. Dabei geht es um die technisch unterstützte Vereinfachung der Kooperationen bzw. Partnerschaften mit anderen öffentlichen Institutionen oder privaten Unternehmen (Public Private Partnerships – PPP)[57]. Dadurch sollte es möglich sein, einerseits die Leistungstiefe der Verwaltung zu optimieren und andererseits Effizienzgewinne bzw. Einsparung auf Seiten der Verwaltung und ihrer Partner zu realisieren.[58]

**B) Bewertungskategorie: Voraussetzungen und Rahmenbedingungen**

Zur Bewertung von eGovernment gilt es auch, Aspekte zu berücksichtigen, die einen starken Einfluss auf die Realisierung der Anwendung und der erzielten Ergebnisse

[55] Vgl. ausführlich die Potenziale der IT-Unterstützung für demokratische und partizipative Prozesse: Meir, Joel (2002), S. 25; Memorandum des GI/ITG (2000), S. 21f; Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2002a), S. 106f.
[56] Vgl. ausführlich die Potenziale der IT-Unterstützung von Verwaltungsprozessen: Brinckmann, Hans u.a. (1974); Lenk, Klaus (1995);Traunmüller, Roland (1999); Memorandum des GI/ITG (2000), S. 24ff; Meir, Joel (2002), S. 22ff; Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2002b).
[57] Vgl. ausführlich zu PPP: Zerressen, Heinz/Schäfer, Michael (2000).
[58] Vgl. ausführlich zu IT-unterstützten Kooperationen: Memorandum des GI/ITG (2000), S. 27ff; Meir, Joel (2002), S. 33ff.

haben und somit die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche eGovernment-Umsetzung schaffen. Deshalb müssen auch Aspekte wie die Formulierung einer eGovernment-Strategie, die IT-Infrastrukturbereitstellung, organisatorische Aspekte der eGovernment-Umsetzung sowie die Sicherung benötigter Ressourcen und der Rechtmäßigkeit einzelner Anwendungen als Bewertungskriterien herangezogen werden.

- **Bewertungskriterium Strategie:** Eine wesentliche Voraussetzung für eine strukturierte Umsetzung von eGovernment ist eine vorhandene eGovernment-Strategie: Zunächst sollte dazu ein Leitbild formuliert bzw. fachübergreifende Ziele wie Effizienzsteigerungen, Kostenersparnis, Erhöhung des Kundennutzens oder die Förderung von Demokratie, Partizipation und Transparenz formuliert werden. Diese Ziele gilt es dann in operationalisierbare Maßnahmen (Einzelmaßnahmen, Maßnahmenpakete) umzuwandeln. Ferner bedarf es der Formulierung eines langfristig angelegten strategischen Vorgehensplans, der neben den umzusetzenden Maßnahmen zur Zielerreichung auch zeitliche Abläufe enthält.[59]

- **Bewertungskriterium Technik:** Neben der Arbeitsplatzausstattung mit herkömmlicher PC-Technik und fachbezogener Software gilt es, die IT-Infrastruktur sowie die netzbasierende Basistechnologie von eGovernment (Inter-, Intra-, Extranet, eMail, Formularserver etc.) bereitzustellen bzw. zu pflegen und sämtliche Arbeitsplätze entsprechend zu vernetzen. Ferner sind einheitliche und weit verbreitete Standards[60] sowie eine ausreichende Sicherheitstechnik[61] zu verwenden, um vor dem Verlust digitaler Daten oder deren Manipulation zu schützen. Der Zugangsproblematik zu elektronischen Leistungen (digital-divide) ist im Sinne einer Multikanalverwaltung[62] oder durch die öffentliche Bereitstellung von internetfähigen PC´s entgegenzuwirken.

[59] Vgl. auch ausführlich in der Literatur: Schmutzer, Rupert (2002), S. 126f.
[60] Vgl. zur Vereinheitlichung von Standards: Initative SAGA, URL: www.bund.de/saga (19.04.03).
[61] Vgl. sicherheitstechnische Hinweise: Konrad-Adenauer-Stiftung/DStG (1998), S. 99ff.
[62] Vgl. ausführlich: Bock, Christian (2000), S. 166; Groß, Thomas (2001), S. 5.

- **Bewertungskriterium Organisation:** Sämtliche eGovernment-Aktivitäten sollten in einer übergeordneten Instanz mit umfangreichen Kompetenzen koordiniert werden. Im Vorfeld von Geschäftsprozessoptimierungen durch Workflow-Management-Architekturen[63] müssen bestehende Prozesse der Verwaltung analysiert und auf ihre Online-Fähigkeit hin geprüft werden. Doch muss auch die Integrationsfähigkeit von Online-Lösungen in bestehende Prozesse geprüft und die strukturelle Anpassung an die veränderten Prozesse im Vorfeld geplant werden. Bei diesen Veränderungsprozessen ist im Sinne eines Change Management[64] die Einbindung der Mitarbeiter anzustreben und ein Kulturwandel in Richtung Prozessdenken[65] zu fördern.

- **Bewertungskriterium Ressourcen:** Das benötigte Humankapital ist durch interne Weiterbildungen in IT- und eGovernment-Themen sowie die Einstellung externer Fachkräfte zu sichern. Um später nennenswerte Effizienzgewinne und Einsparungen durch eGovernment erzielen zu können, bedarf es hoher Anfangsinvestitionen, insbesondere für die kostenintensiven technischen Anschaffungen. Diese Finanzen im Vorfeld, aber auch die späteren Folgekosten gilt es unter Kosten-Nutzen-Erwägungen langfristig zu ermitteln und zu sichern. Die Ressource Wissen ist durch ein umfangreiches professionelles Wissensmanagement zu sichern.

- **Bewertungskriterium Recht:**[66] Hier gilt es vor allem die Rechtmäßigkeit des elektronischen Verwaltungsverfahrens,[67] einer wirtschaftlichen Betätigung im Internet und der Kooperationen bei der Leistungserstellung[68] und Beschaffung[69] zu gewährleisten. Ferner sind die datenschutzrechtlichen Bestimmun-

[63] Vgl. ausführlich zur Geschäftsprozessoptimierung durch WfMS: Gadatsch, Andreas (2001).
[64] Vgl. ausführlich zu Change Management: Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994), S. 129ff.
[65] Vgl. ausführlich den Wandel zum Prozessdenken: Ehlers, Ulrich (1998), S. 109ff.
[66] Vgl. überblicksartig zum Thema Recht und eGovernment: Scheske, Michael (2002); Bock, Christian (2000); Groß, Thomas (2001); Boehme-Nessler, Volker (2001a); Boehme-Nessler, Volker (2001b). Siehe auch die Gesetzessammlung Recht und eGovernment am Ende der Arbeit.
[67] Vgl. zur elektronischen Signatur: Rossnagel, Alexander (1999); Rossnagel, Alexander (2002); Rossnagel, Alexander (2001); Siegfried, Christine (2002).
[68] Vgl. zu den Möglichkeiten der Aufgabenübertragung in der Kommunalverwaltung: Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (1995), S. 78ff; Klein, Oliver (2001); Wolter, Henrike/Jann, Werner (1998), S. 81 ff.
[69] Vgl. ausführlich: Egeler, Roderich (2002), S. 144; Schmid, Alexander (2001); BMWT (2001).

gen, insbesondere zum Schutz personenbezogener Daten, zu beachten.[70] Zu dem hat die politische Öffentlichkeitsarbeit im offiziellen Gebietskörperschafts-portal zur Vermeidung politischer Parteinahme einer Selbstbeschränkung zu unterliegen.[71]

[70] Vgl. ausführlich zum Datenschutz: Dix, Alexander (1999); Denninger, Erhard (2001).
[71] Vgl. ausführlich: Ladeur, Karl-Heinz (2002).

# 3. Analyse und Bewertung bestehender Selbstbewertungsmodelle

Zur folgenden Analyse und Bewertung bestehender Modelle wurden nicht nur die eGovernment-Bewertungsmodelle des *Balanced eGovernment Index* und das *Erfolgsmodell kommunales eGovernment* herangezogen. Mit dem Modell der *European Foundation for Quality Management* und dem *Common Assessment Framework* wurden auch ganzheitliche Selbstbewertungsmodelle für den öffentlichen Sektor ausgewählt. Diese sind Bestandteil europäischer und nationaler Qualitätswettbewerbe und basieren auf dem seit 1951 ausgelobten Deming Prize in Japan und dem 1986 in den USA ins Leben gerufenen Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA).[72] Grundlage dieser Modelle ist der Ansatz des Total Quality Management (TQM):[73] Um den zentralen Aspekt der Kundenzufriedenheit werden die vier Gestaltungsbereiche Führungsebene, Mitarbeiterebene, Prozessebene und Ebene der Organisationsstrukturen ausgemacht, die auch bei eGovernment von Bedeutung sind. Laut Bertelsmann Stiftung ist es deshalb denkbar, die Kriterien ganzheitlicher Modelle für eGovernment-Benchmarking auszubauen.[74]

## 3.1 Europäisches Qualitätsmodell (EFQM-Modell)

Das Bewertungsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM-Modell) ist seit 1996 Teil des European Quality Awards (EQA) für private und öffentliche Organisationen.[75] Das Modell ermöglicht eine strukturierte, auf Fakten basierende, zyklische Selbstbewertung, wodurch im Ergebnis Stärken und Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. Im weiteren Verlauf der Selbstbewertung können daraus Handlungsmaßnahmen abgeleitet und Erkenntnisse über die Prioritäten ihrer Umsetzung gewonnen werden. Der Erfolg umgesetzter Maßnahmen kann in weiteren Bewertungsrunden kontrolliert werden. Zudem unterliegen dem EFQM-Modell verbreitete und anerkannte Kriterien. Sie stellen die Basis für eine große Vergleichbarkeit der Bewertungsergebnisse mit anderen Organisationen dar. Am Bewertungsprozess sind

[72] Vgl. Lenz, Jutta /Reck-Hog, Ursula (2000), S. 1.
[73] Vgl. ausführlich: Kopperger, Günther (1996); Töpfer, Armin (1997), S. 143.
[74] Vgl. Bertelsmann Stiftung (2002d), S. 9.
[75] Vgl. European Foundation for Quality Management (2002).

insgesamt viele Mitarbeiter beteiligt, da eine Menge detaillierter Informationen bis hinunter in die Sachbearbeiterebene benötigt werden.[76]

Als Grundkonzept des EFQM-Modells dienen die acht Basiselemente des „Excellence"-Ansatzes.[77] Wie Abb. 4 zeigt, unterteilen sich die Bewertungskategorien *Befähiger* und *Ergebnisse* insgesamt in neun Bewertungskriterien, die wiederum in weitere Unterkriterien aufgeteilt sind. Für eine mögliche Punktebewertung werden die Bewertungskriterien entsprechend gewichtet.

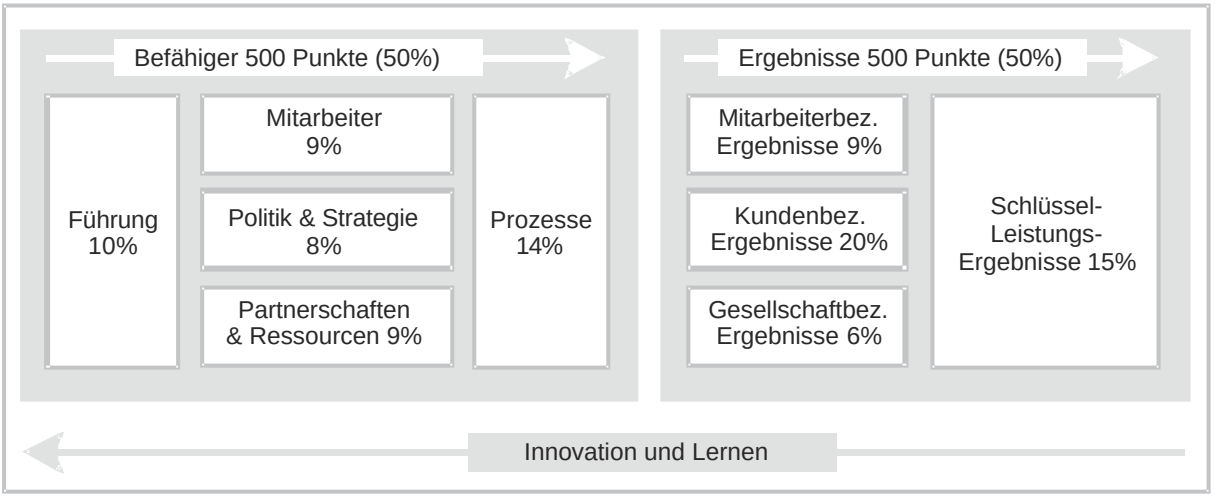


Abb. 4: Das EFQM-Modell. Quelle: European Foundation for Quality Management (1999c), S. 14.

Kennzeichnend für die Vorgehensweise zur Bewertung ist die übergreifende Zweiteilung der Basiselemente in *Befähiger* und *Ergebnisse*. Die Kategorie Ergebnisse dient zunächst der reflektiven Selbstbewertung anberaumter Maßnahmen. Im Mittelpunkt stehen aus Sicht der Bewerter die Fragen, was in der Organisation erreicht wurde und was erreicht werden sollte. Erst danach wird in der Kategorie Befähiger die Frage beantwortet, wie es zu der Erreichung vorliegender Ergebnisse gekommen ist. Die Kategorie Befähiger liefert Informationen über künftige Ziele, Anforderungen und Potenziale.[78]

Die Zweiteilung der Basiselemente spiegelt sich auch in der **RADAR**-Logik,[79] dem Kernelement einer Bewertung mit dem EFQM-Modell, wider: Es gilt, das Element **R**esults (Ergebnisse) mit jedem Kriterium der Kategorie Ergebnisse abzugleichen. Hingegen ist jedes Kriterium der Kategorie Befähiger anhand der Elemente **A**ppro-

[76] Vgl. European Foundation for Quality Management (1999b), S. 7.
[77] Vgl. ausführlich zum Excellence-Ansatz: European Foundation for Quality Management (1999d).
[78] Vgl. Grieble, Oliver (2000), S. 25ff.
[79] Vgl. ausführlich: European Foundation for Quality Management (1999a), S. 10ff.

ach (Vorgehen), **D**eployment (Umsetzung), **A**ssessment & **R**eview (Bewertung und Überprüfung) zu überprüfen.

Die zur Durchführung einer Selbstbewertung zur Verfügung stehenden Methoden reichen von einer einfachen Fragebogen-Methode, über ein Matrixdiagramm, eine Workshop-Methode sowie Standardformulare bis hin zur detaillierten Simulation einer Bewerbung um den EQA.[80] Bei Letzterem erhält der „Bewerber" von den EFQM-Juroren ein Feedback zu den festgestellten Stärken und Handlungsfeldern für jedes Bewertungskriterium, eine allgemeine Beurteilung und einen Vergleich mit anderen Bewerbern anhand der ermittelten Punktezahlen.[81]

Ferner stellt EFQM zwei Instrumente zur Verfügung, welche auf der **RADAR**-Logik basieren und die Durchführung einer Selbstbewertung unterstützen: Die *Wegweiserkarte* ist ein recht einfaches Werkzeug und ermöglicht lediglich die Ermittlung von Stärken und Verbesserungspotenzialen sowie die Ableitung von Verbesserungsplänen.[82] Sie besteht aus mehreren Fragen zu einzelnen **RADAR**-Elementen, welche für die jeweiligen Kriterien bzw. Teilkriterien beantwortet werden müssen. Diese Fragen konkretisieren den Kriterienkatalog und bilden neben den Kriterien und Teilkriterien eine dritte Bewertungsebene. Verbesserungspotenziale ergeben sich in den Bereichen, in denen eine Lücke festgestellt wird.[83] Mit Hilfe der *Bewertungsmatrix* ist es hingegen möglich, eine Punktbewertung selbst durchzuführen. Die Ergebnisse können im Gegensatz zur Wegweiserkarte auch für Vergleiche im Rahmen von Benchmarking genutzt werden. Grundlage ist dazu eine entsprechende Gewichtung der Kriterien, wie in Abb. 4 dargestellt. Anhand dieser Gewichtung werden die bei den einzelnen Kriterien erzielten Punkte zu einer Gesamtpunktzahl zusammengefasst. Während die Differenz der erreichten Punktzahl zur Maximalpunktzahl (1000 Punkte) das gesamte Verbesserungspotenzial anzeigt, ergeben sich aus den erreichten Punkten einzelner Kriterien konkrete Verbesserungsmöglichkeiten.[84]

[80] Vgl. European Foundation for Quality Management (1999b), S. 11ff.
[81] Vgl. Bundesverwaltungsamt (2001), S. 4f.
[82] Vgl. European Foundation for Quality Management (1999b), S. 31.
[83] Vgl. European Foundation for Quality Management (1999a), S. 32.
[84] Vgl. European Foundation for Quality Management (1999a), S. 33ff.

## 3.2 Gemeinsames europäisches Qualitätsmodell (CAF)

Der CAF wurde im Frühjahr 2000 aus dem EFQM-Modell und den dynamischen Bewertungskriterien des Speyerer Qualitätswettbewerbes entwickelt. Er stellt somit ein Bindeglied zwischen den unterschiedlichen TQM-Modellen dar und liefert deshalb besonders vergleichbare Ergebnisse. Dies ermöglicht nicht nur eine Positionierung im nationalen wie im internationalen Vergleich, sondern unterstützt auch besonders die Einführung von Benchmarking.[85]

Der CAF ist einfach zu handhaben und bedarf geringer Aufwändungen: Als Vorbereitungszeit wird lediglich ein halber Tag und zur Durchführung der Bewertung ein ganzer Tag veranschlagt.[86] Er verschafft den Führungskräften einen groben Überblick über die Stärken bzw. die Verbesserungsmöglichkeiten in den unterschiedlichen Bereichen. Die Bewertungskategorien und -kriterien des CAF und des EFQM-Modells sind nahezu identisch (vgl. Abb. 4 und 5).

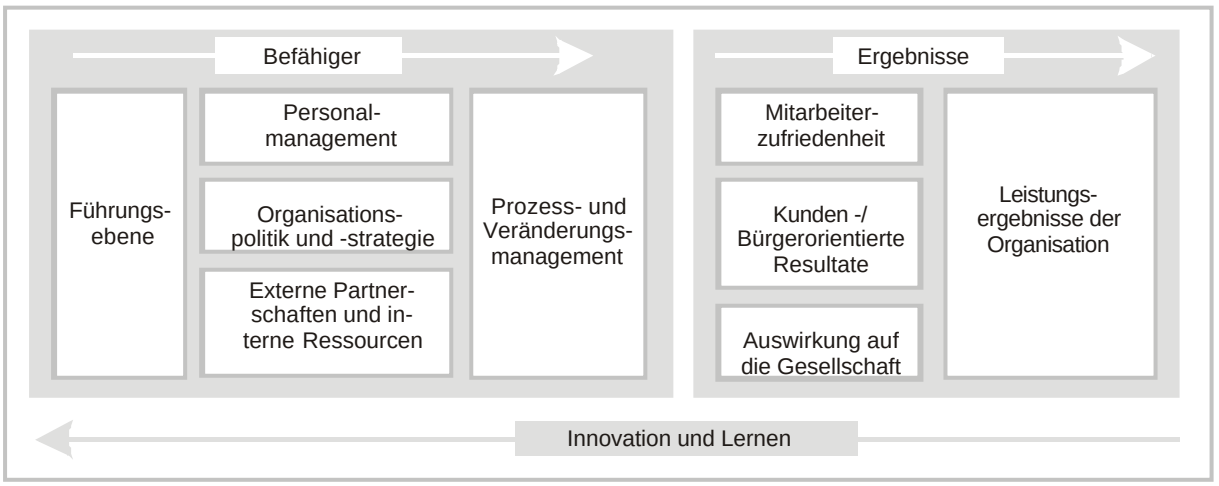


Abb. 5: Bewertungsmodell des CAF. Quelle: Bundesministerium des Innern (2003), S. 6.

CAF und EFQM-Modell unterscheiden sich aber nicht nur hinsichtlich der verwendeten Unterkriterien und Indikatoren: Während beim EFQM-Modell die Gewichtung der Kriterien bei der aufwendigen Simulation einer EQA-Bewerbung eine bedeutende Rolle spielt, wird beim CAF gänzlich darauf verzichtet.[87]

[85] Vgl. BMI (2003), S. 7.
[86] Vgl. Zentrum für Verwaltungsforschung KDZ (2002), S. 1.
[87] Vgl. Bundesverwaltungsamt (2001), S. 7ff.

Ferner gibt es Unterschiede im Detaillierungsgrad, was sich in einer einfacheren Vorgehensweise des CAF äußert: Als Methode zur Selbstbewertung dient ein standardisierter Fragebogen. Ferner steht ein Einschätzungspanel mit insgesamt 6 Bewertungsstufen zur Verfügung. Diese Bewertungsstufen entsprechen einer Skala von 0-5 Punkten:[88]

- 0 Punkte: unbekannt/keine Bewertung möglich.
- 1 Punkt: noch nicht begonnen, noch nicht umgesetzt.
- 2 Punkte: geringer Fortschritt.
- 3 Punkte: wesentliche Fortschritte.
- 4 Punkte: alle Aktivitäten bzw. Maßnahmen umgesetzt.
- 5 Punkte: höchster Grad der Umsetzung und Überprüfung; ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung ist eingeleitet.

Nach diesen Bewertungsstufen wird für jeden Indikator der einzelnen Unterkriterien des Fragebogens eine Einschätzung vorgenommen. Als Hilfe für die spätere Auswertung dient dabei ein Raster, in welches die Einschätzung für jedes Unterkriterium eingetragen wird. Anhand der Punkteskala kann für jedes Kriterium eine Punktezahl sowie eine Gesamtpunktzahl ermittelt werden. Während die Punktezahlen einzelner Kriterien den konkreten Handlungsbedarf aufzeigen, stellt die ermittelte Gesamtpunktzahl die Basis für spätere Vergleiche im Rahmen von Benchmarking dar.
Hinsichtlich der erreichten Gesamtpunktezahl (maximal 210 Punkte) wird aufgrund der gleichen Gewichtung der einzelnen Kriterien folgende einfache Interpretation vorgeschlagen:[89]

- 1-100 Punkte: starke Notwendigkeit von Verbesserungen.
- 101-150 Punkte: Fortsetzung der bisherigen Maßnahmen.
- 151-210 Punkte: Absichern des bisher erreichten Standards.

Neben den CAF-Netzwerkseiten[90] und einem Online-Lernsystem[91] bietet das deutsche CAF-Zentrum auch eine detaillierte Anleitung zur Selbstbewertung an.[92] Darüber hinaus zeichnet sich das Vorgehensmodell des CAF durch die Möglichkeit zur

[88] Vgl. im Folgenden: Zentrum für Verwaltungsforschung KDZ (2002), S. 62.
[89] Vgl. im Folgenden: Zentrum für Verwaltungsforschung KDZ (2002), S. 58f.
[90] Vgl. Deutsches CAF-Zentrum (2003b).
[91] Vgl. Deutsches CAF-Zentrum (2003c).
[92] Vgl. Deutsches CAF-Zentrum (2003a), S. 2ff.

Ergänzung bzw. Streichung von Unterkriterien und Indikatoren nach entsprechender Begründung aus. Taucht z. B. eine Null-Bewertung in mehreren Bewertungsrunden auf, könnte das auch ein Indiz für eine fehlende Relevanz des Indikators sein. Deshalb ist über eine individuelle Streichung dieses Indikators nachzudenken.
Der CAF berücksichtigt bereits die Möglichkeiten des Internets zur Verbesserung der Methode: Der Fragebogen steht den Bewertern als Online-Formular zum Ausfüllen, Ausdrucken oder Versenden zur Verfügung. Ferner können die ausgefüllten Fragebögen an die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer, dem deutschen CAF-Zentrum, gesendet werden. Dort wird eine Online-Datenbank mit Bewertungsergebnissen angelegt. Die ermittelten Durchschnittswerte liefern künftigen Bewertern eine zusätzliche Vergleichsbasis für die von ihnen ermittelten Punktzahlen. Als Gegenleistung für die Zusendung der ausgefüllten Fragebögen erhalten die Verwaltungen ein Ergebnisprofil inklusive einer Kurzauswertung.

### 3.3 Selbstbewertungsmodell des Balanced eGovernment Index (BEGIX)

Die von Kaplan und Norton entwickelte Methode der Balanced Scorecard bildet die Grundlage des BEGIX. Im Allgemeinen gehen Balanced Scorecards von den Visionen und Strategien einer Organisation aus und umfassen die vier Zielbereiche: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse und Lern- bzw. Entwicklungsprozesse (auch hinsichtlich von Innovationen oder Mitarbeitern).[93] Diesen Zielbereichen lassen sich dann Bewertungskriterien und Messgrößen zuordnen, mit denen Ergebnisse und Fortschritte messbar sind. Ausgehend von der Balanced Scorecard wurden für den im Jahr 2001 entwickelten BEGIX insgesamt fünf Zielbereiche für die Bewertung von eGovernment festgelegt. Diese gelten ebenfalls für das Selbstbewertungsmodell des BEGIX (siehe Abb. 6):[94]

- *Nutzen* im Sinne von Qualität und Quantität der Bürgerdienstleistungen.
- *Effizienz* hinsichtlich erzielter Effizienzgewinne durch eGovernment.
- *Partizipation*, d.h. die Möglichkeiten zur politischen Kommunikation.
- *Transparenz* im Sinne eines „gläsernen Rathauses“.

[93] Vgl. Grieble, Oliver (2000), S. 22.
[94] Vgl. im Folgenden: Bertelsmann Stiftung (2002b), S. 3ff.

- *Change Management* im Hinblick auf die Art und Weise der Organisation, der Planung und Umsetzung von eGovernment.

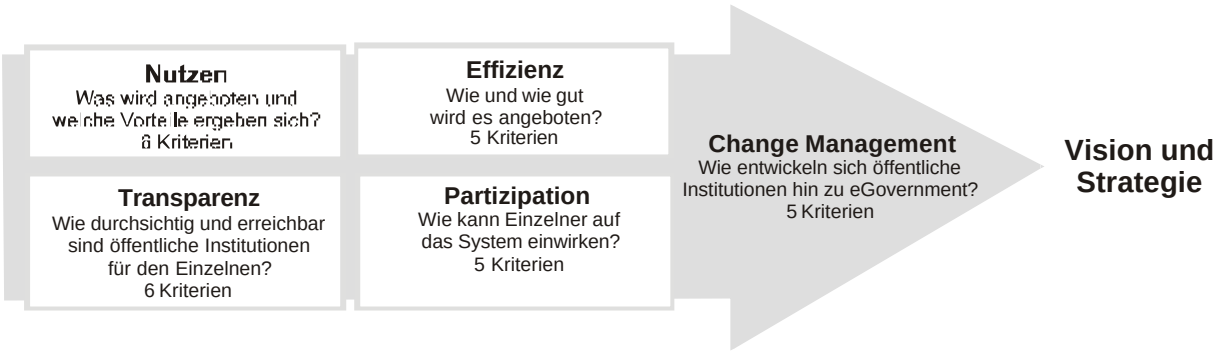


Abb. 6: Selbstbewertungstool des BEGIX. Quelle: In Anlehnung an: Bertelsmann Stiftung (2002a), S. 7.

Während die Zielbereiche Nutzen, Effizienz, Transparenz und Partizipation weitestgehend den allgemeinen statischen Zielbereichen der Balanced Scorecard entsprechen, wurde mit dem Zielbereich Change Management ein weiterer dynamischer Teil hinzugefügt.

Der Kriterienkatalog des BEGIX-Selbstbewertungsinstruments ist lediglich in die zwei Ebenen Zielbereiche und Kriterien unterteilt. Verzichtet wurde sowohl auf eine separate Ausweisung von Messgrößen bzw. Indikatoren, als auch auf eine Gewichtung der Kriterien. Im Folgenden sind die Kriterien des BEGIX-Selbstbewertungsinstruments aufgelistet, die den jeweiligen Zielbereichen zugeordnet wurden. Im Gegensatz zum eigentlichen BEGIX umfasst das Selbstbewertungsinstrument lediglich 27 statt 47 Kriterien. Dies wird damit begründet, dass die Selbstbewertung bewusst vereinfacht werden sollte.

| **1. Nutzen** |
|---|
| 1.1 Online-Verfügbarkeit von Verwaltungsleistungen (informations- und transaktionsbasierte)<br>1.2 Online-Abwicklung aller maßgeblichen Dienstleistungen (inklusive Zahlungsabwicklung)<br>1.3 Realisierung des „One-Stop"-Prinzips (Online-Angebot mit einheitlicher Nutzeroberfläche und aus einer Hand)<br>1.4 Vorhandensein von Hilfe-Funktionalitäten (Suchmaschine; Hilfsanweisungen; 24h-Support)<br>1.5 Einheitliches Erscheinungsbild des Online-Auftritts (Corporate Design)<br>1.6 Beschreibung und Optimierung von Prozessmodellen und -architekturen (Anwendungs- und Systemarchitektur ist definiert und wird kontinuierlich auf Basis von Markt und Technologietrends fortgeschrieben) |
| **2. Effizienz** |
| 2.1 umfassende Arbeitsplatzausstattung mit Standard-Software und Intranetzugang<br>2.2 Finanz- und Ressourcenplanung (Untersuchungen und Dokumentation von Effizienzveränderungen und Beachtung im Planungsprozess)<br>2.3 Integration von Frontend- mit Backend-Systemen mittels anwendungsunabhängiger Middleware<br>2.4 Vorhandensein von Supportstrukturen für Mitarbeiter hinsichtlich Anwendungen und Systemen<br>2.5 Bedarfsgerechter Versorgungsgrad mit PC/Laptop und Internetanschluss |
| **3. Transparenz** |

| |
|---|
| 3.1 Aktualität der Informationen und Pflege des Gesamtangebotes<br>3.2 Nachvollziehbarkeit und Sichtbarkeit bei der Bearbeitung einer Nachfrage (Statusabfrage)<br>3.3 Nachvollziehbarkeit und Sichtbarkeit der Entscheidungsverfahren (z.B. Live-Übertragungen von Sitzungen und Debatten samt Hintergrundinformationen)<br>3.4 Gewährleistung von Privatsphäre durch "Privacy Policy“ (Sicherheitsstandards und technische Vorkehrungen)<br>3.5 Vorhandensein umfassender Mitarbeiterverzeichnisse (inklusive Angaben zur Erreichbarkeit, direkter Kontakt und Suchfunktion)<br>3.6 Ständige Best-Practice- und Benchmarking-Orientierung |
| **4. Partizipation** |
| 4.1 Möglichkeit direkten Zugriffs des Nutzers auf relevante Ansprechpartner (Multikanalverwaltung)<br>4.2 Einbindungsgrad der Kunden bei der Weiterentwicklung des Dienstleistungs-Portfolios<br>4.3 Konsultationen und Einflussmöglichkeiten der Bürger bei Entscheidungsprozessen<br>4.4 Aktive Information der Öffentlichkeit (z.B. umfangreiche Online- und Offline-PR-Kampagnen)<br>4.5 Einbindung der Bürger über Foren, Chats etc. und deren Pflege (Moderation, Auf- und Nachbereitung, Publikation der Ergebnisse) |
| **5. Change Management** |
| 5.1 Vorhandensein einer Gesamtstrategie sowie operationaler Handlungsprogramme<br>5.2 Aktives Steuern unter Beteiligung externer Experten<br>5.3 Durchgängig professionelles Projektmanagement<br>5.4 Umfassende Marketingstrategie der Organisation nach außen und innen<br>5.5 Personalentwicklung (Schulungen, Anreizsysteme und Zielvereinbarungen für Mitarbeiter) |

Tabelle 1: Kriterienkatalog des BEGIX-Selbstbewertungstools. Quelle: Bertelsmann Stiftung (2003).

Zur Durchführung einer Selbstbewertung dient ein Fragebogen, der auch als Online-Tool zur Selbstbewertung der eGovernment-Aktivitäten bereitsteht. Zur Beantwortung der einzelnen Fragen stehen neben einer ausführlichen Erläuterung fünf Antwortkategorien zu Verfügung, die einer Benotung von 1 (minimal) bis 5 (maximal) entsprechen. Darüber hinaus wurde eine Informationsbroschüre[95] mit Hinweisen zur Bearbeitung des Fragebogens herausgegeben. Dieser Broschüre zufolge richtet sich das Selbstbewertungsmodell in erste Linie an Kommunen. Die eigentliche Bewertung soll vom jeweiligen „eGovernment-Beauftragten“ unter Einbeziehung relevanter Gesprächspartner aus der eigenen Organisation durchgeführt werden. Als Bearbeitungszeit wird für den Fragebogen 40 Minuten angegeben.

### 3.4 Erfolgsmodell kommunales eGovernment (Media@Komm-Modell)

Im Rahmen des Modellprojektes Media@Komm[96] wurde 2002 das *Erfolgsmodell kommunales eGovernment* (Media@Komm-Modell) als Orientierungshilfe für Kommunen bei der Umsetzung von eGovernment konzipiert. Es soll helfen, die kommu-

[95] Vgl. ausführlich: Bertelsmann Stiftung (2002c).
[96] Vgl. URL: www.mediakomm.net (20.05.03).

nale eGovernment-Entwicklung voranzubringen und das meist auf die Internetnutzung beschränkte eGovernment-Verständnis zu erweitern. Die geplante Erweiterung des Modells durch ein Online-Tool ist bisher nicht umgesetzt.

Kernstück der Fremd- oder Selbstbewertung ist ein Prüfraster, das als Instrument zur qualitativen Bewertung des Umsetzungsstandes kommunalen eGovernments und zur Ableitung entsprechenden Handlungsbedarfs entwickelt wurde.[97] Es umfasst 10 Kriterien und 54 Unterkriterien zur Bewertung von eGovernment. Diese wurden als Referenzmodell für kommunales eGovernment aus der empirischen Arbeit des Projektes Media@Komm abgeleitet. Hinsichtlich der Geltung einzelner Unterkriterien gilt zu beachten: Je kleiner die Kommunen, desto weniger können einige Unterkriterien von Bedeutung sein. Als dritte Ebene der Bewertung wurden den jeweiligen Unterkriterien eine Reihe von Indikatoren unterlegt. Diese wurden aber außerhalb des Prüfrasters formuliert.[98] Dabei fällt auf, dass viele der Indikatoren gleich mehreren Unterkriterien zugeordnet wurden.

Auch beim Media@Komm-Modell werden die einzelnen Unterkriterien unterschiedlich stark gewichtet. Im Gegensatz zum EFQM-Modell wird aber keine quantitativ-prozentuale, sondern eine qualitative Gewichtung der Unterkriterien vorgenommen:[99]

- *A-Kriterien* sind für ein kommunales eGovernment unverzichtbar und besitzen höchste (AA) und hohe Priorität (A).
- *B-Kriterien* besitzen hingegen nur mittlere Priorität bei der Umsetzung von eGovernment. Sie entwickeln ihre Wirksamkeit lediglich im Zusammenhang mit anderen Kriterien.
- *C-Kriterien* haben eine geringe Bedeutung für kommunales eGovernment. Ihre Erfüllung ist nicht zwingend wichtig, aber durchaus hilfreich.

Im Folgenden werden die Kriterien und Unterkriterien des Media@Komm-Modells mit ihrer entsprechenden Gewichtung dargestellt.

| **1. Leitbild und Strategie** | |
|---|---|
| 1.1 Leitbild zum eGovernment | A |
| 1.2 Gesamtstrategie »Virtuelles Rathaus« | A |
| 1.3 Einbindung von Leitbild und Strategie zum eGovernment in übergreifende/weitere Leitbilder und Strategien der Stadt | B |
| 1.4 Leitbild und Strategie als »Chefsache« | AA |
| 1.5 Politische Unterstützung | AA |

[97] Vgl. Difu (2002), S. 10ff.
[98] Vgl. Difu (2002), S. 18ff.
[99] Vgl. im Folgenden: Difu (2002), S. 13.

| | |
|---|---|
| 1.6 Prioritätensetzung und Langfristplanung beim Projekt »virtuelles Rathaus« | A |
| **2. Organisation, Projekt und Change Management** | |
| 2.1 Projektorganisation | AA |
| 2.2 Verknüpfung mit Verwaltungsreform | A |
| 2.3 Re-Engineering der Ablauforganisation, Geschäftsprozessanalysen und -optimierung | A |
| 2.5 Re-Engineering der Aufbauorganisation | C |
| 2.6 Organisation der Zusammenarbeit | B |
| 2.7 Evaluierung und Erfolgskontrolle | A |
| **3. Anwendungen** | |
| 3.1 Information | A |
| 3.2 Kommunikation | A |
| 3.3 Transaktion | A |
| 3.4 Integration | AA |
| 3.5 Partizipation | B |
| **4. Nutzen Kosten** | |
| 4.1 Bürgerinnen und Bürger | AA |
| 4.2 Unternehmen | AA |
| 4.3 Gäste | A-C |
| 4.4 Verwaltung | A |
| 4.5 Politik | B |
| **5. Angepasste Technologien und Organisation des Technikeinsatzes** | |
| 5.1 Arbeitsplatzausstattung | B |
| 5.2 IT-Vernetzung – Hardware | A |
| 5.3 Netzbasierte Softwarelösungen | A |
| 5.4 Basisdienste und Infrastruktur | AA |
| 5.5 Elektronische Signatur | B |
| 5.6 Technische Plattform | A |
| 5.7 Zugang | A |
| 5.8 Standards | A |
| 5.9 Sicherheit | AA |
| **6. Kompetenzen, Motivation und Qualifizierung** | |
| 6.1 Mitarbeiterrinnen und Mitarbeiter | A |
| 6.2 Management | A |
| 6.3 Rat/Verwaltungsspitze | B |
| 6.4 Nutzerinnen und Nutzer | C |
| **7. Schaffung von Akzeptanz, Marketing** | |
| 7.1 Kommunikation nach innen | A |
| 7.2 Kommunikation nach außen | A |
| **8. Kooperation und Partnerschaft** | |
| 8.1 Zusammenarbeit mit anderen Behörden | A |
| 8.2 Partnerschaften mit Unternehmen | A |
| 8.3 Kooperation mit Verbänden und Initiativen | B |
| 8.4 Austausch mit Wissenschaft und Forschung | C |
| **9. Nachhaltige Sicherung der Ressourcen** | |
| 9.1 Finanzierung | AA |
| 9.2 Personal | A |
| 9.3 Wissen | B |
| **10. Rechtmäßigkeit** | |
| 10.1 Juristische Kompetenzen | AA |
| 10.2 Zulässigkeit von Portalangeboten | AA |
| 10.3 Betreiberstruktur des Portals | A |
| 10.4 Einbindung des Know-hows Privater | A |
| 10.5 Beachtung allgemeiner Anbieterpflichten für den Portalbetrieb | AA |
| 10.6 Rechtmäßiges Angebot von Informationsdienstleistungen | AA |
| 10.7 Rechtmäßiges Angebot von Kommunikationsdienstleistungen | AA |

| | |
|---|---|
| 10.8 Rechtmäßiges Angebot von Transaktionsdienstleistungen | AA |
| 10.9 Rechtsanpassung | B |

Tabelle 2: Kriterienkatalog des Erfolgsmodells kommunales eGovernment. Quelle: Difu (2002), S. 16f.

Zur Anwendung des Prüfungsrasters sowie der Ableitung von Handlungsbedarf und Verbesserungsmaßnahmen wird wie folgt vorgegangen:[100]

**Erstens** wird überprüft, ob hinsichtlich der Gewichtung einzelner Unterkriterien individuelle Änderungen von der idealtypischen Prioritätensetzung vorgenommen werden müssen. Diese könnten aus der unterschiedlichen eGovernment-Zielsetzung einzelner Kommunen resultieren.

**Zweitens** erfolgt die Einschätzung des aktuellen Entwicklungsstandes. Dazu wurden 4 Entwicklungsstufen mit entsprechenden Hilfsgrößen vorgegeben:[101] Unterkriterien gelten als „weitgehend beherrscht", wenn mehr als zwei Drittel der angegebenen Indikatoren erfüllt sind. Entsprechend gilt für die Stufe „teilweise beherrscht", dass mindestens ein Drittel der Indikatoren teilweise bzw. 20% der Indikatoren vollständig erfüllt sein müssen. Als „kaum/nicht beherrscht" gelten Unterkriterien, bei denen weniger als ein Drittel der Indikatoren teilweise, bzw. unter 20% der Indikatoren vollständig erfüllt sind. Die Stufe „brisant" gilt als erreicht, wenn durch das Fehlen bestimmter Indikatoren, wie eine gesicherte Finanzierung, die gesamten eGovernment-Aktivitäten einer Kommune gefährdet sind.

**Drittens** wird der aktuelle Entwicklungsstand einzelner Unterkriterien hinsichtlich ihrer Gewichtung und eingeschätzten Entwicklungsstufen in einem zugehörigen Handlungsportfolio grafisch dargestellt.

**Viertens** wird zur Ableitung des Handlungsbedarfs einzelner Unterkriterien und der jeweiligen Dringlichkeit einzuleitender Maßnahmen folgende Hilfestellung gegeben:[102]

- unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, wenn die Unterkriterien mit höchster und hoher Priorität (AA, A) als „brisant" eingeschätzt wurden.
- dringender Handlungsbedarf besteht, wenn die Unterkriterien mit höchster und hoher Priorität (AA, A) als „kaum/nicht beherrscht" bewertet wurden.
- einfacher Handlungsbedarf besteht, wenn Unterkriterien mit mittlerer Priorität (B) als „kaum/nicht beherrscht" eingestuft wurden.

[100] Vgl. Difu (2002), S. 48.
[101] Vgl. Difu (2002), S. 13.
[102] Vgl. Difu (2002), S. 48f.

- weitere Handlungsfelder entstehen, wenn Unterkriterien mit höchster, hoher und mittlerer Priorität (AA,A,B) als „teilweise beherrscht“ sowie Unterkriterien mit geringer Priorität (C) als „kaum/nicht beherrscht“ oder „brisant“ beurteilt wurden.

## 3.5 Bewertung bestehender Selbstbewertungsmodelle

### A) Bewertung der Methodik

Als Maßstab zur Bewertung der Methode bzw. Vorgehensweise der zuvor analysierten Modelle wurden die im zweiten Kapitel dieser Arbeit abgeleiteten Anforderungen an Selbstbewertungsmodelle herangezogen (siehe 2.4.1). Die Ergebnisse der Bewertung sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

| Modelle<br>Bewertungskriterien | EFQM | CAF | BEGIX | EM |
|---|---|---|---|---|
| **wirksamkeitsgerichtete Zielsetzung** | **ja** | **ja** | **ja** | **ja** |
| ▪ Einleitung dauerhafter Lern- und Verbesserungsprozesse | ja | ja | ja | ja |
| ▪ untergeordnete Bedeutung von Platzierungen | teils | teils | Ja | Ja |
| **Analyse und Bewertung des IST-Zustandes** | **ja** | **ja** | **ja** | **ja** |
| ▪ Analyse und Bewertung des aktuellen Entwicklungsstandes | ja | ja | ja | ja |
| ▪ Überprüfung umgesetzter Maßnahmen | ja | ja | ja | ja |
| **Beschreibung und Bewertung des Soll-Zustandes** | **ja** | **ja** | **ja** | **ja** |
| ▪ Zielsetzung für angestrebte Entwicklungsstände | ja | ja | ja | ja |
| ▪ Überprüfung des Grades der Zielereichung | ja | ja | ja | ja |
| **Vergleiche** | **teils** | **teils** | **teils** | **teils** |
| ▪ mit den Ergebnissen anderer Organisationen | ja | ja | ja | nein |
| ▪ mit einem vorgegebenen Referenzmodell | nein | nein | nein | ja |
| **Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen** | **ja** | **ja** | **teils** | **ja** |
| ▪ Ableitung von Handlungsempfehlungen bzw. Maßnahmen | ja | ja | ja | ja |
| ▪ Anleitung zur Ableitung bzw. Umsetzung von Maßnahmen | ja | ja | nein | ja |
| ▪ Instrument zur Ableitung bzw. Umsetzung von Maßnahmen | na | nein | nein | ja |
| **Handhabung** | **mäßig** | **gut** | **mittel** | **mittel** |
| ▪ einfache und intuitive Handhabung | nein | ja | ja | ja |
| ▪ Anleitung zu Durchführung einer Selbstbewertung | ja | ja | ja | ja |
| **Möglichkeit des Ausbaus für ein externes Benchmarking** | **ja** | **ja** | **ja** | **nein** |
| **Online-Tool** | **nein** | **ja** | **ja** | **nein** |
| **Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter und Führungskräfte** | **ja** | **nein** | **nein** | **nein** |
| **Gewichtung der Kriterien nach Prioritäten** | **ja** | **nein** | **nein** | **ja** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Genauigkeit der Bewertung** | **hoch** | **mittel** | **gering** | **hoch** |

Tabelle 3: Bewertung der Vorgehensweise von Selbstbewertungsmodellen. Quelle: Eigene Darstellung.

Insgesamt erfüllen alle analysierten Modelle einen Großteil der Anforderungen, die an ein Selbstbewertungsmodell zu stellen sind. Im Detail ergeben sich aber einige gravierende Unterschiede, die im Folgenden anhand vorgefundener methodischer Stärken und Schwächen der analysierten Modelle genauer skizziert werden:

Das **EFQM-Modell** zeichnet sich durch eine lang erprobte und anerkannte Vorgehensweise zur Selbstbewertung aus. Vorteilhaft ist die graphische Darstellung des Handlungsbedarfs in einer Matrix und die Gewichtung der einzelnen Kriterien, auch wenn diese durch den Bewerter nicht verändert werden kann. Das Punktebewertungssystem unterstützt die Ableitung des Handlungsbedarfs bzw. der Verbesserungsmaßnahmen. Nachteilig ist allerdings die äußerst komplizierte, etwas intransparente Durchführung der Selbstbewertung nach der RADAR-Logik sowie die ebenfalls komplizierte Ermittlung erreichter Punktezahlen. Auch die zeitaufwändige Auswahl einer geeigneten Methode trägt dazu bei, dass eine Bewertung mit dem EFQM-Modell erheblich viel Zeit zur Vorbereitung in Anspruch nimmt. Ein weiterer Nachteil ist das Fehlen eines Online-Tools.

Der **CAF** besticht durch seine ausgewogene Methodik und Vorgehensweise. Trotz der einfachen Handhabung und des geringen Aufwandes lassen sich dennoch relativ genaue Ergebnisse ermitteln. Gewährleistet wird dies durch das 6-stufiges Einschätzungspanel mit zugeordneten Punktezahlen. Durch die einfache Ermittlung und Bewertung erreichter Punktzahlen lassen sich Verbesserungspotenziale unkompliziert sichtbar machen. Auch die umfangreichen Anleitungen zur Selbstbewertung in Form einer Checkliste unterstützen bei der Vorbereitung und Durchführung der Bewertung sowie der Ableitung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Eine wesentliche methodische Besonderheit stellt die dynamische, weil veränderbare Ebene der Unterkriterien und Indikatoren dar. Nach den individuellen Gegebenheiten in den jeweiligen Kommunen lassen sich Anpassungen und Ergänzungen vornehmen. Auch das verwendete Online-Tool ist als methodischer Vorteil des Modells zu werten. Eine Schwäche ist allerdings die fehlende Gewichtung der Kriterien und deren Beschränkung auf die oberen Hierarchieebenen einer Organisation.

Ein Vorteil des **BEGIX** liegt – ähnlich dem CAF – in der Bereitstellung eines Online-Tools zum Bearbeiten, Ausdrucken und Versenden der Ergebnisse. Der Nutzen für

die teilnehmenden Kommunen: Sie erhalten eine von Experten angefertigte Kurzauswertung ihrer selbst ermittelten Ergebnisse. Durch eine Dokumentation der Auswertung sämtlicher Teilnehmer steht eine zusätzliche Vergleichsbasis für die eigenen Ergebnisse zur Verfügung. Schwach ist neben der fehlenden Gewichtung der Kriterien die Informationsbroschüre, als oberflächliche Anleitung zur BEGIX-Selbstbewertung. Dabei bleibt es beispielsweise offen, wer konkret in die Bewertung eingebunden werden soll. Ferner geht die leichte Handhabbarkeit hier klar auf Kosten der Genauigkeit der Bewertungsergebnisse. Deshalb muss die Methodik bzw. Vorgehensweise der BEGIX-Selbstbewertung insgesamt als undetailliert und unstrukturiert eingeschätzt werden.

Ein Vorteil des **Media@Komm-Modells** ist die Möglichkeit zur Anpassung der qualitativen Gewichtung an die jeweiligen Voraussetzungen in den Kommunen. Dadurch können individuelle Faktoren, wie die Größe der Kommune oder deren eGovernment-Zielsetzung, berücksichtigt werden. Ähnlich dem EFQM-Modell ist die entwickelte Methode zur Darstellung und Ableitung des Handlungsbedarfs (Handlungsportfolio) sehr hilfreich. Ferner unterstützt das qualitative Bewertungssystem die Ableitung des Handlungsbedarfs. Eine Schwäche sind hingegen die geringen Möglichkeiten zum Vergleich der Bewertungsergebnisse mit anderen Kommunen. Dies liegt zum Einen am noch fehlenden Online-Tool und zum Anderen daran, dass ein möglicher Ausbau zum Benchmarking von den Entwicklern bewusst nicht forciert worden ist. Ein weiterer Nachteil sind die fehlenden Informationen zur Vorbereitung einer Bewertung: Was muss im Vorfeld beachtet, sichergestellt oder verfügbar gemacht werden und wer führt die Selbstbewertung durch.

### B) Bewertung der Kriterienkataloge

Als Maßstab zur Bewertung der Kriterienkataloge der zuvor analysierten Modelle wurden die im zweiten Kapitel dieser Arbeit eigens aufgestellten *eGovernment-Bewertungskriterien* herangezogen (siehe 2.4.2). Die Ergebnisse des Abgleichs der eGovernment-Bewertungskriterien mit den Kriterientalogen der jeweiligen Modelle sind in der folgenden Tabelle zusammengefasst. Ja

| Selbstbewertungsmodelle<br>eGovernment-Bewertungskriterien | EFQM | CAF | BEGIX | EM |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| **Bewertungskriterium: Strategie** | **ja** | **ja** | **nein** | **ja** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • Leitbild | ja | ja | nein | ja |
| • fachübergreifende Ziele (Gesamtstrategie) | nein | nein | ja | nein |
| • operationalisierbare Maßnahmen | nein | nein | ja | nein |
| • Vorgehens- bzw. Zeitplan | nein | nein | nein | nein |
| **Bewertungskriterium: Technik** | **nein** | **nein** | **nein** | **ja** |
| • Basistechnologie | nein | nein | ja | ja |
| • Arbeitsplatzausstattung | nein | nein | ja | ja |
| • Standards | nein | nein | nein | ja |
| • Sicherheitstechnik | nein | nein | ja | ja |
| • Zugangskanäle (Multikanalverwaltung) | nein | nein | ja | ja |
| **Bewertungskriterium: Organisation** | **ja** | **ja** | **nein** | **ja** |
| • übergeordnete Koordinierungsinstanz | nein | nein | nein | ja |
| • Change Management | ja | ja | ja | ja |
| **Bewertungskriterium: Ressourcen** | **ja** | **ja** | **nein** | **ja** |
| • Personal | ja | ja | ja | ja |
| • Finanzen | nein | nein | ja | ja |
| • Wissen | nein | nein | nein | ja |
| **Bewertungskriterium: Recht** | **nein** | **nein** | **nein** | **ja** |
| • Rechtmäßigkeit im elektronischen Verwaltungsverfahren | nein | nein | nein | nein |
| • Datenschutz | nein | nein | ja | ja |
| • wirtschaftliche Betätigung und Öffentlichkeitsarbeit | nein | nein | nein | teils |
| • Rechtmäßigkeit von Kooperationen | nein | nein | nein | ja |
| **Bewertungskriterium: Dienstleistungen** | **nein** | **nein** | **nein** | **nein** |
| • Informationsdienste | nein | nein | teils | teils |
| • Kommunikationsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Transaktionsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Integration der Dienste | nein | nein | nein | teils |
| • One-Stop-Konzept | nein | nein | ja | teils |
| • Benutzerfreundlichkeit und Aktualität | nein | nein | ja | teils |
| • erzielte Ergebnisse (Kundennutzen) | nein | nein | nein | teils |
| • Ermittlung der Nutzung | nein | nein | nein | teils |
| **Bewertungskriterium: Demokratie und Partizipation** | **nein** | **nein** | **teils** | **nein** |
| • Informationsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Kommunikationsdienste | nein | nein | ja | teils |
| • Transaktionsdienste | nein | nein | ja | teils |
| • Integration der Dienste | nein | nein | nein | teils |
| • erzielte Ergebnisse (Bürgernutzen) | nein | nein | nein | teils |
| • Ermittlung der Nutzung | nein | nein | nein | teils |
| **Bewertungskriterium: Verwaltungsprozesse** | **ja** | **ja** | **nein** | **nein** |
| • Informationsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Kommunikationsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Transaktionsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Integration der Dienste | nein | nein | nein | teils |
| • erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Verwaltung) | ja | ja | teils | teils |
| • Ermittlung der Nutzung | nein | nein | nein | teils |
| **Bewertungskriterium: Kooperationen** | **ja** | **ja** | **nein** | **ja** |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| • Informationsdienste | nein | nein | nein | ja |
| • Kommunikationsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Transaktionsdienste | nein | nein | nein | teils |
| • Integration der Dienste | nein | nein | teils | teils |
| • Kooperationen und Partnerschaften | ja | ja | nein | ja |
| • erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Verwaltung und ihre Partner) | nein | nein | nein | ja |
| • Ermittlung der Nutzung | nein | nein | nein | teils |

Tabelle 4: Bewertung von eGovernment-Kriterienkatalogen. Quelle: Eigene Darstellung.

Aufbauend auf den Ergebnissen des Abgleichs können die Kriterienkataloge der analysierten Selbstbewertungsmodelle wie folgt bewertet werden:

Der Kriterienkatalog der **TQM-Modelle (EFQM-Modell, CAF)** weist nur geringe Übereinstimmungen mit den eGovernment-Bewertungskriterien auf. Von Vorteil ist jedoch die Einteilung der Bewertungskriterien in die Kategorien *Befähiger* und *Ergebnisse*, die zur besseren Strukturierung des Kriterienkatalogs und erleichterten Auswertung der Ergebnisse beiträgt. Damit wird auf einen Blick sichtbar, was bisher erreicht wurde (Ergebnisse) und an welchen „Stellschrauben“ gedreht werden muss, um Verbesserungen herbeizuführen (Befähiger). Insgesamt eignen sich die Kriterienkataloge der TQM-Modelle aber nicht für die Bewertung von eGovernment.

Viele Kriterien des **BEGIX** finden sich – teils unter einer anderen Bezeichnung – in den eGovernment-Bewertungskriterien wieder. Allerdings werden ebenso viele entscheidende Bewertungskriterien gar nicht bzw. nur unzureichend berücksichtigt. Insgesamt ist auch der Kriterienkatalog der BEGIX-Selbstbewertung sehr undetailliert und ermöglicht nur eine oberflächliche Bewertung von eGovernment. Das Fehlen konkretisierender Indikatoren kann nicht durch die wenigen Erläuterungen zu jedem Unterkriterium kompensiert werden. Dass der Schlüssel zu einer guten eGovernment-Lösung aber im Detail liegt, bemerken hingegen selbst die Initiatoren der BEGIX-Selbstbewertung.[103]

Der Kriterienkatalog des **Media@Komm-Modells** stimmt hingegen in weiten Teilen mit den eGovernment-Bewertungskriterien überein, selbst wenn die verwendeten Begriffe teils stark voneinander abweichen. Volle Übereinstimmung herrscht hinsichtlich der Kriterien *Technik*, *Organisation* und *Ressourcen*. Bei den Kriterien *Strategie*, *Recht* und *Kooperationen* bestehen auf der Ebene der Unterkriterien einige Abwei-

[103] Vgl. Bertelsmann Stiftung (2002d), S. 7.

chungen, da manche Aspekte nicht bzw. nicht umfassend beim Media@Komm-Modell beachtet wurden. Zu dem werden die Kriterien *Dienstleistungen*, *Demokratie und Partizipation* und *Verwaltungsprozesse* beim Media@Komm-Modell lediglich als Teilaspekte im Kriterium *Anwendungen* aufgeführt (vgl. Tabelle 2). Umgekehrt finden sich die Teilaspekte im Kriterium *Kompetenzen, Motivation und Qualifikation* des Media@Komm-Modells in verschiedenen eGovernment-Bewertungskriterien wieder (vgl. Tabellen 2 und 4). Das Kriterium *Marketing* im Media@Komm-Modell (vgl. Tabelle 2) stellt hingegen einen neuen Aspekt dar, der in den eGovernment-Bewertungskriterien nicht berücksichtigt wurde. Neben den aufgezeigten Optimierungsmöglichkeiten ist der Kriterienkatalog des Media@Komm-Modells insgesamt für die umfassende Bewertung von eGovernment geeignet. Auf Ebene der Indikatoren fällt allerdings eine methodische „Ungenauigkeit“ auf: Durch die Überschneidung von Indikatoren verschiedener Unterkriterien ist eine Trennschärfe zwischen den einzelnen Unterkriterien nicht immer gegeben. Dadurch wird insbesondere die Zusammenstellung der Indikatoren für den Betrachter unübersichtlich und intransparent.

# 4. Selbstbewertungsmodell für kommunales eGovernment „eLo-GoAssess“

## 4.1 Kriterienkatalog von „eLoGoAssess”

### 4.1.1 Herleitung

Den Kern des Kriterienkatalogs von „eLoGoAssess“ bilden die aus den Ergebnissen der empirischen Forschungsarbeit von eLoGo abgeleiten eGovernment-Bewertungskriterien (siehe 2.4.2). Aus ihnen wurde ein Großteil der Kriterien, Unterkriterien und qualitativen Indikatoren gebildet. Darüber hinaus fließen, wie im Folgenden dargestellt, einige Elemente der untersuchten Selbstbewertungsmodelle ergänzend in den Kriterienkatalog ein.

A) Das Prinzip der Einteilung der EFQM-Kriterien in eine Befähiger- und eine Ergebnis-Kategorie wird auf den Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“ übertragen: Der Ergebnis-Kategorie können folglich sämtliche eGovernment-Anwendungen sowie die dadurch erzielten Ergebnisse zugeordnet werden. Dementsprechend können in der Befähiger-Kategorie alle Maßnahmen zusammengefasst werden, die Einfluss auf die Realisierung der Anwendungen und damit erzielter Ergebnisse haben.

B) Das Kriterium *Strategie* wurde um die Unterkriterien *strategische Langfristplanung*, *Leitbild und Ziele als Führungsaufgabe*, *politische Unterstützung*, *Einbindung der Kunden und Partner* und *Beachtung und Einbindung von bzw. in weitere Leitbilder* ergänzt. Denn bei der Formulierung einer eGovernment-Strategie sollten auch

- künftige Entwicklungen verwaltungsinterner wie -externer Faktoren wie die Verfügbarkeit von Ressourcen, künftige Technologietrends oder Nachfragewandel berücksichtigt werden;
- langfristige Szenarios gebildet werden, anhand derer zwischen verschiedenen strategischen Alternativen die optimalste gewählt werden kann;
- die politisch-administrative Führung eine proaktive Rolle spielen und bei der Vorgabe von Entwicklungszielen und operationalisierbaren Maßnahmen die Initiative übernehmen;

- weitere Anspruchs- bzw. Zielgruppen der Verwaltung (Bürger, Kunden, Lieferanten, Partner, Forschungseinrichtungen) eingebunden werden;
- andere eGovernment-Leitbilder beachtet und das eGovernment-Leitbild in die Gesamtstrategie der Kommune eingebunden werden, damit es zu keiner gegensätzlichen Entwicklung kommt.

Die ergänzten Unterkriterien sind dem Kriterienkatalog des Media@Komm-Modells entlehnt.

C) Das Kriterium *Technik* konnte hingegen um das Unterkriterium *Eignung und Anpassung* ergänzt werden. Denn erst wenn die eingesetzte Technik auch den Anforderungen im Zusammenhang mit eGovernment genügt (Zweckmäßigkeit, Leistungsfähigkeit, Bedienbarkeit), wird sie zur erfolgreichen Umsetzung beitragen. Ähnliches gilt für die Aktualität der eingesetzten Technik. Sie sollte permanent den neuen Technologietrends angepasst werden. Die dem Unterkriterium *Eignung und Anpassung* zugeordneten Indikatoren: Zweckmäßigkeit, Leistungsfähigkeit und Bedienbarkeit der eingesetzten Technik wurden dem Media@Komm-Modell entlehnt. Die Indikatoren: Aktualität und Anpassung der eingesetzten Technik orientieren sich hingegen am BEGIX.

D) Das Kriterium *Organisation* wurde erstens – in Anlehnung an das Media@Komm-Modell – um das Unterkriterium *Organisation der Leistungsnetzwerke* und zugeordnete Indikatoren ergänzt. Denn bei der Bildung virtueller Leistungsnetzwerke haben einige Management-Entscheidungen eine große Bedeutung. So gilt es bei möglichen Auslagerungen von (Teil-)Aufgaben

- die strategische Relevanz und Spezifität der jeweiligen Aufgaben sowie das notwendige Maß der Steuerbarkeit einer Aufgabe durch die auszuwählende Auslagerungsform im Vorfeld zu beachten (make-or-buy-Entscheidungen),[104]
- die Kompetenz- und Aufgabenverteilung in Leistungsnetzwerken zu koordinieren und die Partner (virtuell) in die Gesamtorganisation einzubinden.

Zweitens wurde das Kriterium *Organisation* – angelehnt am BEGIX – um das Unterkriterium *Evaluierung* ergänzt. Denn erst die permanente Kontrolle der eGovernment-

[104] Vgl. Reichard, Christoph/Röber, Manfred (2001), S. 377; Schröter, Eckard/Wollmann, Helmut (2001), S. 76.

Strategie und -Umsetzung gewährleistet, dass die eingeleiteten Maßnahmen auch zum erwünschten Ergebnis führen. Eine Evaluation kann entweder in Form einer Selbstbewertung oder aber im Rahmen eines externen Benchmarking geschehen. Im Ergebnis dieser Evaluierungsprozesse sollten permanente Zielrevisionen und Verbesserungs- bzw. Lernprozesse stehen.
Und drittens wurde das Unterkriterium *Organisation der eGovernment-Projekte* des Kriteriums *Organisation* um die Indikatoren: Koordination mit anderen Organisationseinheiten und Verknüpfung mit anderen Verwaltungsreform-Projekten ergänzt. Durch diese Maßnahmen werden Synergieeffekte bei der Planung und Umsetzung von e-Government-Aktivitäten freigesetzt. Zudem sind meist alle Organisationseinheiten direkt oder indirekt von den eGovernment-Maßnahmen betroffen, weshalb ein koordiniertes Vorgehen unumgänglich ist. Beide Indikatoren orientieren sich an Elementen des Media@Komm-Modells.

E) Das Kriterium *Ressourcen* wurde – orientiert an Elementen des BEGIX – erstens durch das Unterkriterien *Ressourcenplanung* ergänzt. Denn die langfristige Ressourcenplanung ist ein wichtiger Aspekt bei der erfolgreichen Umsetzung von eGovernment. Dabei gilt es auch, die Ergebnisse einer strategischen Analyse interner und externer Faktoren zu beachten, die Einfluss auf den künftigen Bedarf an Ressourcen nehmen. Ferner sind die Effizienzveränderungen im Zusammenhang mit eGovernment zu ermitteln und in die langfristige Ressourcenplanung einzubeziehen.
Und zweitens wurde das Unterkriterium *Personal* durch die Indikatoren: Supportstrukturen für Mitarbeiter, Anreizsysteme und Zielvereinbarungen ergänzt. Denn durch die Einführung von eGovernment werden die Mitarbeiter mit Problemen konfrontiert, welche das Angebot umfassender Hilfen notwendig macht: Von Wissensdatenbanken über eGovernment bis hin zu Online- und Offline-Benutzerhandbüchern für spezielle Software, Hardware oder Netzwerktechnologie. Hingegen fördern an eGovernment angepasste Anreizsysteme[105] bzw. Zielvereinbarungen im Rahmen eines Kontraktmanagements[106] die Motivation der Mitarbeiter bei der Umsetzung von eGovernment.

[105] Vgl. Reichard, Christoph/Röber, Manfred (2001), S. 378; Schröter, Eckard/Wollmann, Hellmut (2001), S. 79.
[106] Vgl. Banner, Gerhard (1993), S. 353ff; Schedler, Kuno (1995), S. 100ff.

F) Das Kriterium *Recht* wurde durch die Unterkriterien *Bürgerportale* und *Rechtsberatung und -anpassung* ergänzt. Denn auch die Bürgerportale und ihre Angebote müssen rechtlichen Anforderungen genügen. Neben der Rechtmäßigkeit der jeweiligen Betreiberstrukturen gilt es, die Kennzeichnungspflichten und Marken- bzw. Urheberrechte zu beachten. Darüber hinaus sind auch der Haftungsumfang und -ausschlüsse für externe Informationsangebote sowie Datenschutzhinweise abzubilden. Ferner muss die Rechtmäßigkeit sämtlicher eGovernment-Angebote im Vorfeld durch eine interne wie externe rechtliche Prüfung sichergestellt werden. Dies kann über eine verwaltungsinterne wie -externe Rechtsberatung erfolgen. Umgekehrt sollten aber auch die Möglichkeiten genutzt werden, geltende rechtliche Regelungen an die Möglichkeiten des eGovernment anzupassen. Dazu ist vorab der Rechtsanpassungsbedarf zu ermitteln. Beide Unterkriterien und ein Großteil der Indikatoren orientieren sich an den entsprechenden Bewertungskriterien des Media@Komm-Modells.

G) Das Unterkriterium *Kooperationen und Partnerschaften* des Kriteriums *Kooperationen* wurde im Kriterienkatalog in die Unterkriterien *Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen* und *Partnerschaften mit privaten Unternehmen* aufgespaltet. Dabei orientieren sich die Indikatoren *Kooperation mit Verbänden, Initiativen und freien Trägern* und *Kooperation mit Wissenschaft und Forschung* an Elementen des Media@Komm-Modells.

H) Ferner konnte – angelehnt am BEGIX und dem Media@Komm-Modell – ein weiteres Kriterium *Marketing* mit den Unterkriterien *Kommunikation nach innen*, *Kommunikation nach außen* und *Kommunikationskanäle* und die jeweils unterlegten Indikatoren gebildet werden. Denn die Akzeptanz und Nutzung der eGovernment-Angebote hängt stark von ihrer verwaltungsinternen wie -externen Kommunikation ab. Dazu sollten eGovernment-Aktivitäten bzw. die Veränderungsprozesse durch eGovernment gegenüber dem Bürger bzw. Kunden, den Verwaltungsmitarbeitern und der politischen Führung kommuniziert werden. Ferner sollte auch die Nutzung spezieller eGovernment-Angebote durch Vergünstigungen oder Mengenrabatte sowie die Nutzung des Internets im Allgemeinen durch breit angelegte PR-Kampagnen gefördert werden. Dabei kommt es darauf an, möglichst die gesamte Palette der zur Verfügung stehenden Kommunikationskanäle zu nutzen: Angefangen vom Internet

und Intranet, über Zeitschriften oder Verwaltungspublikationen bis hin zu Infoveranstaltungen bzw. Infomärkten oder Klausurtagungen und Fachveranstaltungen.

### 4.1.2 Gewichtung der Kriterien

Alle identifizierten Kriterien haben bei der Entwicklung von eGovernment eine große Bedeutung. Deshalb sollen sie gleich stark in die Bewertung von eGovernment eingehen. Anders bei den Unterkriterien: Hier ist eine Gewichtung sinnvoll, da einzelne Teilbereiche eine unterschiedlich starke Bedeutung bei der Umsetzung von eGovernment haben. Ähnlich dem Media@Komm-Modell wurden die Unterkriterien nach folgenden qualitativen Kategorien gewichtet:

- Kategorie 1: Höchste Priorität bei der Umsetzung von eGovernment.
- Kategorie 2: Hohe Priorität bei der Umsetzung von eGovernment.
- Kategorie 3: Mittlere Priorität bei der Umsetzung von eGovernment.
- Kategorie 4: Geringe Priorität bei der Umsetzung von eGovernment.

In Anlehnung an die untersuchten Selbstbewertungsmodelle werden zur Ableitung des Handlungsbedarfs mit „eLoGoAssess“ zwei Methoden angeboten: Eine quantitative Bewertung anhand von Punkten und eine qualitative Bewertung (siehe ausführlich 4.2.2). Während bei der quantitativen Bewertung die qualitative Gewichtung der Unterkriterien nicht beachtet wird, spielt diese bei der qualitativen Bewertung eine große Rolle. Allerdings wurden den einzelnen Kriterien unterschiedlich viele Teilbereiche zugeordnet. Die Anzahl der Unterkriterien beträgt 3, 4, 6 oder 8. Dies führt bei einer quantitativen Bewertung zu verzerrten Ergebnissen: In den einzelnen Kriterien sind unterschiedlich große maximale Punktzahlen zu erreichen, was der angestrebten gleich starken Gewichtung aller Kriterien widerspricht. Daher müssen die erreichten Punkte in Bereichen mit wenigen Unterkriterien entsprechend stärker und in Bereichen mit vielen Unterkriterien entsprechend geringer gewichtet werden. Anhand des ermittelten gemeinsamen Vielfachen 24 ergeben sich für die einzelnen Gruppen von Kriterien folgende Faktoren:

- Kriterien mit 8 Unterkriterien: Faktor x 3.
- Kriterien mit 6 Unterkriterien: Faktor x 4.
- Kriterien mit 4 Unterkriterien: Faktor x 6.
- Kriterien mit 3 Unterkriterien: Faktor x 8.

Dieser Berechnungsschlüssel wird im Kriterienkatalog berücksichtigt: Für jedes Unterkriterium wird eine Bewertung von 0 bis 4 Punkten vorgenommen. Demzufolge kann in jedem Kriterium eine Höchstpunktzahl von 96 erreicht werden. Die maximale Gesamtpunktzahl beträgt bei 10 Kriterien somit 960 Punkte.

### 4.1.3 Kriterienkatalog im Überblick

Der Kriterienkatalog setzt sich aus insgesamt 10 Kriterien zusammen, die in 2 Kategorien unterteilt wurden. Den Kriterien wurden insgesamt 57 unterschiedlich stark gewichtete Unterkriterien zugeordnet. Den einzelnen Unterkriterien wurden – wenn möglich – mindestens 4 Indikatoren unterlegt.

In der Kategorie ***Voraussetzungen und Rahmenbedingungen*** wurden alle Maßnahmen zusammengefasst, die Einfluss auf die Realisierung der technischen Anwendungen und der damit erzielten Ergebnisse haben und die notwendigen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung von eGovernment schaffen. Diese Kategorie unterteilt sich in die Kriterien *Strategie*, *Technik*, *Organisation*, *Ressourcen*, *Marketing* und *Recht*.

Der Kategorie ***Anwendungen und Ergebnisse*** wurden, strukturiert nach den jeweiligen Anwendungsbereichen, sämtliche eGovernment-Anwendungen und damit erzielte Ergebnisse zugeordnet. Sie gliedert sich in die Kriterien *Dienstleistungen*, *Demokratie und Partizipation*, *Verwaltungsprozesse* und *Kooperationen*.

Während die Ebene der Kriterien unverändert bleiben sollte, kann die Ebene der Unterkriterien und Indikatoren sowie die idealtypische Gewichtung der Unterkriterien individuell gestaltet werden. Am einfachsten ist dabei die Ergänzung oder Streichung von Indikatoren sowie die Änderung der Gewichtung, da diese Veränderungen keine weiteren Maßnahmen nach sich ziehen. Bei einer möglichen Ergänzung bzw. Streichung von Unterkriterien muss hingegen zusätzlich der Modus der quantitativen Punktebewertung den vorgenommenen Veränderungen angepasst werden.

Die nachfolgende Bewertungsmatrix bildet nicht nur den Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“ (Kriterien, Unterkriterien, Indikatoren) mit der entsprechenden Gewichtung der Unterkriterien (Kategorien von 1 bis 4) ab. In die Bewertungsmatrix können ferner die nach den 5 Bewertungsstufen (0-4) ermittelten Ergebnisse eingetragen werden. Am Ende jedes Kriteriums kann die jeweils erreichte Punktezahl bzw. am Ende der gesamten Matrix die erreichte Gesamtpunktzahl ermittelt und schriftlich festgehalten werden.

## Kategorie: „Vorraussetzungen und Rahmenbedingungen“

| | | | Bewertung | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1. Strategie** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **1.1 umfassende eGovernment-Strategie** | | **2** | | | | | |
| | Entwicklung eines eGovernment-Leitbild. | | | | | | |
| | Formulierung fachübergreifender Ziele (z.B. Kostenersparnis, Kundennutzen, Demokratie und Partizipation). | | | | | | |
| | Festlegung operationalisierbarer Maßnahmen (z.B. festgeschriebene Einzelmaßnahmen, Vorgehensplan zu einzelnen Maßnahmen). | | | | | | |
| | Formulierung eines Zeitplans zur Maßnahmenumsetzung bzw. Zielerreichung. | | | | | | |
| **1.2 strategische Langzeitplanung** | | **2** | | | | | |
| | Strategische Analyse künftiger interner Faktoren (Personalentwicklung, Finanzentwicklung, etc.). | | | | | | |
| | Strategische Analyse künftiger externer Faktoren (Technologietrends, Nachfragewandel, etc.). | | | | | | |
| | Entwicklung verschiedener langfristiger strategischer Szenarien unter Berücksichtigung der Entwicklung interner wie externer Faktoren. | | | | | | |
| | Umfassende Bewertung der strategischen Alternativen. | | | | | | |
| | Auswahl einer optimalen, langfristigen Strategie. | | | | | | |
| **1.3 Beachtung und Einbindung von bzw. in weitere Leitbilder** | | **3** | | | | | |
| | Einbindung in die Gesamtstrategie der Kommune. | | | | | | |
| | Beachtung der eGovernment-Strategie anderer regionaler Kommunen. | | | | | | |
| | Beachtung der eGovernment-Strategie des Landes. | | | | | | |
| | Beachtung der eGovernment-Strategie des Bundes. | | | | | | |
| **1.4 Leitbild und Ziele als Führungsaufgabe** | | **1** | | | | | |
| | Die Verwaltungsführung kümmert sich um die Formulierung des Leitbildes. | | | | | | |
| | Die Verwaltungsführung formuliert fachübergreifende Ziele. | | | | | | |
| | Die Verwaltungsführung legt operationalisierbare Maßnahmen fest. | | | | | | |
| | Die Verwaltungsführung formuliert einen Zeitplan zur Maßnahmenumsetzung bzw. zur Zielerreichung. | | | | | | |
| **1.5 politische Unterstützung** | | **1** | | | | | |
| | Die Politik unterstützt bei der Leitbildformulierung. | | | | | | |
| | Die Politik unterstützt bei der Zielformulierung. | | | | | | |
| | Die Politik unterstützt bei der Ableitung operationalisierbarer Maßnahmen. | | | | | | |
| | Die Politik unterstützt bei der Formulierung des Zeitplans zur Maßnahmenumsetzung bzw. zur Zielerreichung. | | | | | | |
| | Politische Führung engagiert sich bei der strategischen Langzeitplanung von eGovernment. | | | | | | |
| **1.6 Einbindung der Kunden und Partner** | | **4** | | | | | |
| | Bürger bzw. Kunden werden in die Strategieformulierung eingebunden. | | | | | | |
| | Bei der Strategieformulierung wird mit anderen Verwaltungen zusammengearbeitet. | | | | | | |
| | Bei der Strategieformulierung wird das Know How privater Unternehmen genutzt. | | | | | | |
| | Bei der Strategieformulierung wird das Know How wissenschaftlicher Forschungseinrichtungen genutzt. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Strategie“ (Punktezahl x 4) max. 96** | | | | | | |

| 2. Technik | Gewichtung (Kategorie) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2.1 Bereitstellung der Basistechnologie** | **1** | | | | | |
| Ein verwaltungsinternes Intranet steht zur Verfügung. | | | | | | |
| Der Zugang zum Internet wurde realisiert. | | | | | | |
| Bundes- und landesweite Extranets werden genutzt. | | | | | | |
| Netzbasierte Software (WfMS, Groupware etc.) ist angeschafft. | | | | | | |
| Netzdienste wie eMail oder Formularserver stehen zur Verfügung. | | | | | | |
| **2.2 Arbeitsplatzausstattung** | **2** | | | | | |
| PC`s und entsprechende Hardware gehören zur Standardausstattung. | | | | | | |
| Standardsoftware zur Datenverarbeitung oder Tabellenkalkulation ist installiert. | | | | | | |
| Entsprechende Fachsoftware steht den Sachbearbeitern zur Verfügung. | | | | | | |
| Der Zugang zur Netzwerktechnologie (Internet, Intranet, Extranet, Netzdienste und netzbasierte Software) ist gewährleistet. | | | | | | |
| **2.3 Standards** | **2** | | | | | |
| Verwendung einheitlicher Standards innerhalb der Verwaltung. | | | | | | |
| Kompatibilität mit verwendeten Standard-Lösungen der Kunden. | | | | | | |
| Kompatibilität mit verwendeten Standard-Lösungen der Partner. | | | | | | |
| Absprachen über die Verwendung einheitlicher Standards mit anderen Kommunen bzw. dem Land. | | | | | | |
| **2.4 Sicherheitstechnik** | **1** | | | | | |
| Technische Verfahren zur Sicherheit von Systemen (Firewalls, Antivirenprogramme, etc.). | | | | | | |
| Technische Verfahren zur Datenübertragung (Verschlüsselungen). | | | | | | |
| Technische Verfahren zur Datenspeicherung (Langzeitarchivierung, Schutz vor Verlust digitaler Daten). | | | | | | |
| Technische Verfahren zur qualifizierten elektronischen Signatur. | | | | | | |
| Technische Verfahren beim Zugriff auf Daten (Zugriffsrechte). | | | | | | |
| **2.5 Zugangskanäle (Multikanaverwaltung)** | **3** | | | | | |
| Technische Realisierung verschiedenster Zugangskanäle (Internet, Bürgerbüro, Telefon, Fax, Post). | | | | | | |
| Ausstattung öffentlicher Einrichtungen (Rathaus, Verwaltungskomplex, Bürgerbüro, Bibliothek etc.) mit öffentlichen, internetfähigen PC`s. | | | | | | |
| Die Kommune tritt als Internet-Provider für seine Bürger auf. | | | | | | |
| Nutzung verschiedener Vertriebskanäle (siehe oben). | | | | | | |
| **2.6 Eignung und Anpassung** | **3** | | | | | |
| Zweckmäßigkeit der eingesetzten Technik. | | | | | | |
| Leistungsfähigkeit der eingesetzten Technik. | | | | | | |
| Aktualität der eingesetzten Technik. | | | | | | |
| Bedienbarkeit der eingesetzten Technik. | | | | | | |
| Anpassung an neue Technologietrends. | | | | | | |
| **Punktezahl „Technik“ (Punktezahl x 4) max. 96** | | | | | | |

| 3. Organisation | Gewichtung (Kategorie) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **3.1 Organisation der eGovernment-Projekte** | **1** | | | | | |
| Koordinierung der eGovernment-Aktivitäten durch einer den Fachbereichen übergeordneten Stabstelle. | | | | | | |
| Umfangreiche Kompetenzen des eGovernment-Verantwortlichen. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Koordination der Aktivitäten mit anderen Organisationseinheiten. | | | | | | |
| | Verknüpfung mit anderen Verwaltungsreform-Projekten. | | | | | | |
| **3.2 Organisation der Leistungsnetzwerke** | | **3** | | | | | |
| | Beachtung der strategischen Relevanz und Spezifität auszulagernder (Teil-) Aufgaben (Make-or-bye-Entscheidungen). | | | | | | |
| | Auswahl der Partner nach Eignung und Erfahrung. | | | | | | |
| | (virtuelle) Einbindung der Partner in Gesamtorganisation. | | | | | | |
| | Gewährleistung der Steuerung. | | | | | | |
| | Koordination der Aufgabenverteilungen. | | | | | | |
| | Koordination der Kompetenzen. | | | | | | |
| **3.3 Evaluierung** | | **2** | | | | | |
| | Permanente Kontrolle der eGovernment-Strategie. | | | | | | |
| | Dauerhafte Bewertung der eGovernment-Aktivitäten anhand der Zielsetzung. | | | | | | |
| | Vergleich der eGovernment-Aktivitäten mit anderen Verwaltungen (externes Benchmarking). | | | | | | |
| | Optimierung bisheriger Strategien und Ziele (Strategie- und Zielrevision). | | | | | | |
| | Optimierung bisheriger eGovernment-Aktivitäten (Verbesserungsprozesse). | | | | | | |
| **3.4 Change Management** | | **2** | | | | | |
| | Wandel in der Verwaltungskultur (Prozessdenken). | | | | | | |
| | Durchführung von Prozessanalysen. | | | | | | |
| | Planung der Prozessveränderungen (Onlinefähigkeit bestehender Prozess, Integration von Online-Lösungen in bestehende Prozesse). | | | | | | |
| | Planung struktureller Anpassungen an veränderte Prozesse (Hierarchieabbau, personelle Anpassungen, Aufgaben- und Kompetenzverlagerungen). | | | | | | |
| | Einbindung der Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse. | | | | | | |
| | Einbindung externer Partner in die Veränderungsprozesse. | | | | | | |
| | Einbindung der Bürger in die Veränderungsprozesse. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Organisation“ (Punktezahl x 6) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **4. Ressourcen** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **4.1 Finanzen** | | **1** | | | | | |
| | Ermittlung der eGovernment-Ausgaben (laufende und fixe Kosten). | | | | | | |
| | Ermittlung des Finanzbedarfs für geplante eGovernment-Vorhaben. | | | | | | |
| | Kalkulation langfristiger eGovernment-Kosten (Szenarien). | | | | | | |
| | Aufstellen eines regulären eGovernment-Etats. | | | | | | |
| | Durchführung von Kosten-Nutzen-Analysen. | | | | | | |
| | Verwendung kostengünstiger Open-Source-Lösungen. | | | | | | |
| **4.2 Personal** | | **2** | | | | | |
| | Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs. | | | | | | |
| | Weiterbildung des Personals im Umgang mit moderner Technik und in eGovernment-Themen. | | | | | | |
| | Supportstrukturen für Mitarbeiter hinsichtlich IT und eGovernment. | | | | | | |
| | Angepasste Formen von Anreizsystemen und Karriereplanung. | | | | | | |
| | Zielvereinbarungen für Mitarbeiter. | | | | | | |
| | Ermittlung des zusätzlichen Fachkräftebedarfs durch eGovernment. | | | | | | |
| | Rekrutierung benötigter eGovernment- und IT-Fachkräfte. | | | | | | |
| **4.3 Wissen** | | **3** | | | | | |
| | Betreiben eines umfassenden Wissensmanagement. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sicherstellung der Pflege des Datenbestandes. | | | | | | |
| | Verfügbarkeit des Dienstwissen einzelner Mitarbeiter in der gesamten Organisation. | | | | | | |
| | Integration der Ressource Kunden-Wissen in die Leistungserstellung. | | | | | | |
| **4.4 Ressourcenplanung** | | **2** | | | | | |
| | Langfristige Ressourcenplanung. | | | | | | |
| | Ermittlung von Effizienzveränderungen. | | | | | | |
| | Beachtung der Effizienzveränderungen bei der Ressourcenplanung. | | | | | | |
| | Beachtung der Ergebnisse der strategischen Analyse (interne bzw. externe Faktoren). | | | | | | |
| | Die politisch-administrative Führung stellt die benötigten Ressourcen langfristig sicher. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Ressourcen“ (Punktezahl x 6) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **5. Marketing** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **5.1 Kommunikation nach innen** | | **2** | | | | | |
| | Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten auf Führungsebene. | | | | | | |
| | Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten auf Mitarbeiterebene. | | | | | | |
| | Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten gegenüber der politischen Führung. | | | | | | |
| | Kommunikation der Veränderungsprozesse durch eGovernment auf Führungsebene. | | | | | | |
| | Kommunikation der Veränderungsprozesse durch eGovernment auf Mitarbeiterebene. | | | | | | |
| | Kommunikation der Veränderungsprozesse durch eGovernment gegenüber der politischen Führung. | | | | | | |
| **5.2 Kommunikation nach außen** | | **2** | | | | | |
| | Bewerbung der Bürgerportal-Angebote für Bürger bzw. Kunden. | | | | | | |
| | Bewerbung der weiteren eGovernment-Aktivitäten in der Öffentlichkeit. | | | | | | |
| | Förderung der Nutzung der Angebote (Vergünstigungen, Mengenrabatte). | | | | | | |
| | Breite PR-Kampagnen zur Förderung der allgemeinen Internetnutzung. | | | | | | |
| **5.3 Kommunikationskanäle** | | **3** | | | | | |
| | Das Internet wird für externe Marketing-Aktivitäten genutzt. | | | | | | |
| | Das Internet wird für interne Marketing-Aktivitäten genutzt. | | | | | | |
| | In Verwaltungspublikationen wird auf die eGovernment-Aktivitäten und –angebote hingewiesen. | | | | | | |
| | In Zeitschriften wird auf die eGovernment-Aktivitäten berichtet. | | | | | | |
| | Informationsveranstaltungen bzw. Informationsmärkte werden für die Marketing-Aktivitäetn genutzt. | | | | | | |
| | Auf Fach- bzw. Klausurtagungen werden die eGovernment-Aktivitäen publik gemacht. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Marketing“ (Punktezahl x 8) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **6. Recht** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **6.1 Rechtmäßigkeit des Verwaltungsverfahrens** | | **1** | | | | | |
| | In nicht förmlichen Verfahren sind elektronische Kommunikation/Transaktion bspw. per eMail möglich. | | | | | | |
| | In förmlichen Verfahren sind elektronische Kommunikation/Transaktion an die qualifizierte elektronische Signatur gebunden. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Gewährleistung der Datensicherheit bei der Übertragung, Weiterverarbeitung und Archivierung. | | | | | | |
| | Unlesbare Dokumenten werden mit der Möglichkeit auf Nachbesserung zurückgesandt. | | | | | | |
| **6.2 Datenschutz** | | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten. | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit des Speicherns/Zusammentragens personenbezogener Daten. | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der Veröffentlichung personenbezogener Daten. | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der Weitergabe personenbezogener Daten. | | | | | | |
| | Beachtung des Informationszugangsrechts. | | | | | | |
| **6.3 Bürgerportale** | | **1** | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der Betreiberstrukturen (öffentlich, privat oder gemischtwirtschaftlich). | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der Behandlung von Benutzerdaten (z.B. IP-Adresse). | | | | | | |
| | Beachtung von Kennzeichnungspflichten und Marken- bzw. Urheberrechten. | | | | | | |
| | Klärung und Formulierung von Haftungsumfang und -ausschlüssen für Informationsangebote (Verlinkung). | | | | | | |
| | Abbildung von Datenschutzhinweisen. | | | | | | |
| **6.4 wirtschaftliche Betätigung und Öffentlichkeitsarbeit** | | **2** | | | | | |
| | Erfolgt nur als Randnutzung. | | | | | | |
| | Ein öffentlicher Zweck erkennbar. | | | | | | |
| | Das Subsidiaritätsprinzip ist gewahrt. | | | | | | |
| | Regierungsamtliche Öffentlichkeitsarbeit unterliegt einer Selbstbeschränkung zur Vermeidung politischer Parteinahme. | | | | | | |
| **6.5 Zusammenarbeit** | | **2** | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit von Public Private Partnerships (vertragliche Regelung sämtlicher übertragener Rechte und Pflichten). | | | | | | |
| | Eine rechtliche Grundlage zur dezentralen Aufgabenwahrnehmung in Bürgerbüros liegt vor. | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der elektronischen Vergabe und Beschaffung. | | | | | | |
| | Rechtmäßigkeit der gemeinsamen Leistungserstellung mit anderen Verwaltungen. | | | | | | |
| **6.6 Rechtsberatung und -anpassung** | | **3** | | | | | |
| | Einholen interner Rechtsberatungen. | | | | | | |
| | Einholen externer Rechtsberatungen. | | | | | | |
| | Ermittlung des Rechtsanpassungsbedarfs. | | | | | | |
| | Vornehmen von Rechtsanpassungen bei entsprechender Kompetenz. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Recht“ (Punktezahl x 4) max. 96** | | | | | | |

## Kategorie: „Anwendungen und Ergebnisse“

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **7. Dienstleistungen** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **7.1 Informationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Verwaltungsstrukturen und Zuständigkeiten. | | | | | | |
| | Adressen, Telefon und Öffnungszeiten der Verwaltung (Erreichbarkeit). | | | | | | |
| | Informationen zu Verwaltungsleistungen (was ist mitzubringen etc.). | | | | | | |
| | Präsentation der Kommune (Geschichte, Stadtplan, statistische Daten, etc.). | | | | | | |
| | Veranstaltungen und Termine (Theater, Kino, Vereine, Verwaltung, Politik etc.). | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Infos zum Wirtschaftsstandort (Gewerbegebiete, aber auch Versorger, Bildungsstätten etc.). | | | | | | |
| | Informationen zur Wirtschaftsförderung (Fördermittel, Hinweise, Zuständigkeiten etc.). | | | | | | |
| | Tourismusinformationen (z.B. Angebote, Unterkünfte, Sehenswürdigkeiten). | | | | | | |
| **7.2 Kommunikationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | eMail-Erreichbarkeit, insbesondere einzelner Fachbereiche und Mitarbeiter. | | | | | | |
| | Bestellen schriftlicher Informationen (Broschüren, Verwaltungspublikationen). | | | | | | |
| | Download-Dokumente (Amtsblatt, Drucksachen etc.). | | | | | | |
| | Download-Formulare (ohne Online-Bearbeitung). | | | | | | |
| **7.3 Transaktionsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Online-Formulare ohne elektronischer Signatur. | | | | | | |
| | Online-Formulare mit elektronischer Signatur. | | | | | | |
| | Online-Übermittlung von (Zwischen-)Bescheiden. | | | | | | |
| | Online-Bezahlung in Anspruch genommener Verwaltungsleistungen. | | | | | | |
| | Online-Abwicklung gesamter Verwaltungsleistungen. | | | | | | |
| **7.4 Integration der Dienste** | | **1** | | | | | |
| | Integration der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **7.5 One-Stop-Konzept** | | **3** | | | | | |
| | Links zu anderen öffentlichen Institutionen. | | | | | | |
| | Links zu regionalen Unternehmen und Vereinen. | | | | | | |
| | Integration von öffentlichen Leistungen anderer Anbieter (Behörden auf Bundes-, Landes- oder Kommunalebne; öffentliche Unternehmen, etc.). | | | | | | |
| | Integration von privaten Dienstleistungen (Privatunternehmen). | | | | | | |
| | Angebotstrukturierung nach Lebenslagen- bzw. Zielgruppen. | | | | | | |
| **7.6 Benutzerfreundlichkeit und Aktualität** | | **4** | | | | | |
| | Einheitliche Gestaltung (wiederkehrende Logos, Navigationsleiste etc.). | | | | | | |
| | Schneller Seitenaufbau. | | | | | | |
| | Such- und Navigationshilfen (Suchmaschinen, Sitemap/ Index). | | | | | | |
| | Intuitive Handhabung bei der Leistungsinanspruchnahme. | | | | | | |
| | Angebote werden regelmäßig und oft aktualisiert. | | | | | | |
| **7.7 Ermittlung der Nutzung** | | **3** | | | | | |
| | Erfassung der Besucher der Website. | | | | | | |
| | Erfassung der Nutzung der Informationsangebote. | | | | | | |
| | Erfassung der Nutzung der Kommunikationsangebote . | | | | | | |
| | Erfassung der Nutzung der Transaktionsangebote. | | | | | | |
| **7.8 Erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Kunden)** | | **1** | | | | | |
| | Zeit- und Wegeinsparungen. | | | | | | |
| | Geldeinsparungen. | | | | | | |
| | Zufriedenheit. | | | | | | |
| | Unabhängigkeit von Öffnungszeiten. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Dienstleistungen“ (Punktezahl x 3) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **8. Demokratie und Partizipation** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **8.1 Informationsdienste** | | **3** | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Informationen zur politischen Vertretung und ihrer Arbeit (Zusammensetzung der Parlamente, Sitzungsprotokolle etc.). | | | | | | |
| | Statusabfrage (Stand der Vorgangsbearbeitung). | | | | | | |
| | Ratsinformationssysteme für politische Vertreter. | | | | | | |
| | Informationen zu den Kosten von Verwaltungsleistungen (Gebührenrechner). | | | | | | |
| **8.2 Kommunikationsdienste** | | **3** | | | | | |
| | Diskussionsforen zu Themen lokaler Demokratie (Planungen und Entscheidungen in Politik und Verwaltung). | | | | | | |
| | Chats mit politischen Vertretern. | | | | | | |
| | Übertragung von Arbeitssitzungen durch Webcams . | | | | | | |
| | Download-Dokumente für Abstimmungen und Wahlen. | | | | | | |
| **8.3 Transaktionsdienste** | | **3** | | | | | |
| | Online-Bürger- bzw. Kundenbefragungen. | | | | | | |
| | Online-Abstimmungen (Bürgerentscheide etc.). | | | | | | |
| | Online-Wahlen (eVoting). | | | | | | |
| | Online-Organisation von Planungszellen. | | | | | | |
| | Online-Verhandlungen mit Interessengruppen. | | | | | | |
| **8.4 Integration der Dienste** | | **1** | | | | | |
| | Integration der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **8.5 Ermittlung der Nutzung** | | **3** | | | | | |
| | Nutzung der Informationsangebote. | | | | | | |
| | Nutzung der Kommunikationsangebote. | | | | | | |
| | Nutzung der Transaktionsangebote. | | | | | | |
| **8.6 Erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Bürger)** | | **2** | | | | | |
| | Herstellung von Transparenz. | | | | | | |
| | Beteiligung der Bürger an politisch-administrativen Prozessen. | | | | | | |
| | Bürger- bzw. Kundenorientierung durch adressatengerechte Angebotsgestaltung. | | | | | | |
| | Förderung demokratischer Prozesse. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Demokratie und Partizipation“ (Punktezahl x 4) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **9. Verwaltungsprozesse** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **9.1 Informationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Informationsbeschaffung durch Internetrecherchen. | | | | | | |
| | Abruf hausinterner Informationen per Intranet (z.B. Newsletter, Dienstanweisungen etc.). | | | | | | |
| | verwaltungsinterne Datenbanken. | | | | | | |
| | verwaltungsexterne Datenbanken. | | | | | | |
| | Sitzungsdienst (Bereitstellung von Informationen zu Arbeitssitzungen). | | | | | | |
| **9.2 Kommunikationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Unterstützung der internen Kommunikation durch netzbasierende Groupware (eMail, webbasierende Terminplaner, Multi User Editoren etc.). | | | | | | |
| | Online-Mitarbeiterbefragungen. | | | | | | |
| | Download-Vordrucke. | | | | | | |
| | Interner Formularserver. | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Unterstützung dispositiver Prozesse durch mobile Endgeräte (z.B. Handy, PDA). | | | | | | |
| **9.3 Transaktionsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Austausch von (Teil-)Arbeitsergebnissen. | | | | | | |
| | Automatische Bereitstellung von Dokumenten zur Leistungserstellung durch netzbasierende WfMS. | | | | | | |
| | Dokumentmanagement durch flexible netzbasierende WfMS (Dokumentmanagementsysteme). | | | | | | |
| | Vollständige elektronische Aktenführung. | | | | | | |
| | Automatisierung ganzer Prozesse. | | | | | | |
| **9.4 Integration der Dienste** | | **1** | | | | | |
| | Integration der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **9.5 Ermittlung der Nutzung** | | **3** | | | | | |
| | Nutzung der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Nutzung der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Nutzung der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **9.6 Erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Verwaltung)** | | **1** | | | | | |
| | Beschleunigung des Workflow. | | | | | | |
| | Prozessoptimierung und –vereinfachung. | | | | | | |
| | Anpassung der Organisationsstrukturen an veränderte Prozesse. | | | | | | |
| | Einnahmen durch eGovernment (Gebühren, Lizenzen, Entgelte). | | | | | | |
| | Einsparungen durch eGovernment. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Verwaltungsprozesse“ (Punktezahl x 4) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **10. Kooperationen** | | **Gewichtung** (Kategorie) | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
| **10.1 Informationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Informationen zu öffentlichen Ausschreibungen. | | | | | | |
| | Informationen zu Verwaltungsprodukten (Kundendaten, Produktnummern, Rechtsbehelfserklärungen etc.). | | | | | | |
| | Suche nach Ansprechpartnern (Name, Zuständigkeit, Erreichbarkeit etc.). | | | | | | |
| | Erreichbarkeit der Teammitglieder (Öffnungszeiten, Telefonnummern, eMai-Adressen etc.). | | | | | | |
| **10.2 Kommunikationsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Unterstützung der gesamten externen Kommunikation mit Partnern und Lieferanten durch netzbasierende Groupware. | | | | | | |
| | Online-Befragung der Partner und Lieferanten zur Zusammenarbeit. | | | | | | |
| | Download-Formulare (Muster-Verträge, gemeinsame Vordrucke, etc.). | | | | | | |
| | Download-Materialien (Angebotslisten, Dokumente, Bilder etc.). | | | | | | |
| **10.3 Transaktionsdienste** | | **2** | | | | | |
| | Online-Angebotsabgaben für öffentliche Ausschreibungen. | | | | | | |
| | Online-Bezahlfunktion (z.B. Abrechnung eingetriebener Gebühren, Entgelte). | | | | | | |
| | Übermittlung von Arbeitsergebnissen per Internet oder Extranet. | | | | | | |
| | Automatische Bereitstellung gegenseitig benötigter Dokumente durch netzbasierende WfMS. | | | | | | |
| | Dokumentmanagement durch flexible netzbasierende WfMS. | | | | | | |
| **10.4 Integration der Dienste** | | **1** | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Integration der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Integration der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **10.5 Zusammenarbeit mit öffentlichen Institutionen** | | **2** | | | | | |
| | Zusammenarbeit mit Gemeinden oder dem Landkreis (z.B. in Bürgerbüros). | | | | | | |
| | Zusammenarbeit mit dem Land (z.B. Landesformularserver). | | | | | | |
| | Zusammenarbeit mit weiteren Behörden (z.B. Arbeitsamt). | | | | | | |
| | Zusammenarbeit mit Verbänden, Initiativen und freien Trägern nach dem Subsidaritätsprinzip. | | | | | | |
| | Zusammenarbeit mit dem Universitäten und Forschungseinrichtungen. | | | | | | |
| **10.6 Partnerschaften mit privaten Unternehmen** | | **2** | | | | | |
| | Public Privat Partnerships (z.B. in Multifunktionalen Serviceläden). | | | | | | |
| | Partnerschaften mit Beratungsunternehmen und IT-Experten. | | | | | | |
| | Elektronische Beschaffung. | | | | | | |
| | Elektronische Vergabe. | | | | | | |
| **10.7 Ermittlung der Nutzung** | | **3** | | | | | |
| | Nutzung der Informationsdienste. | | | | | | |
| | Nutzung der Kommunikationsdienste. | | | | | | |
| | Nutzung der Transaktionsdienste. | | | | | | |
| **10.8 Erzielte Ergebnisse (Nutzen für die Verwaltung und Partner)** | | **1** | | | | | |
| | Optimierung der Leistungstiefe. | | | | | | |
| | Effizienzgewinne durch PPP. | | | | | | |
| | Weiterentwicklung von eGovernment-Aktivitäten durch Kooperationen mit Verbänden und Forschungseinrichtungen. | | | | | | |
| | Effizienzgewinne durch eProcurement. | | | | | | |
| | **Punktezahl „Kooperation“ (Punktezahl x 3) max. 96** | | | | | | |
| | | | | | | | |
| **Gesamtpunktzahl (Addition der Punktezahlen der Kriterien) max. 960** | | | | | | | |

Tabelle 5: Bewertungsmatrix von „eLoGoAssess“. Quelle: Eigene Darstellung.

## 4.2 Vorgehensweise zur Bewertung mit „eLoGoAssess“

Im Folgenden wird die Methode der Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“ anhand einzelner Phasen dargestellt. Ausgehend von den methodischen Stärken der einzelnen analysierten Selbstbewertungsmodelle (siehe 3.5) wird eine optimierte Vorgehensweise zur Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“ entwickelt.[107]

### 4.2.1 Vorbereitung der Selbstbewertung

Vor der eigentlichen Durchführung einer Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“ gilt es zunächst, auf einige grundlegende Voraussetzungen sowie auf durchzuführende Ak-

[107] Eine alternative optimierte Vorgehensweise kombiniert lediglich das EFQM-Modell mit der Balanced Scorecard, vgl. Schmutte, Andre M./Tasch, Daniel (1999).

tivitäten im Vorfeld hinzuweisen. Grundvoraussetzung für die Durchführung einer Selbstbewertung ist die richtige Motivation der Bewerter: Nicht die Bestätigung einer angenommenen guten Leistung bzw. ein gutes Gesamtabschneiden sollte im Vordergrund stehen. Es zählt vielmehr der Wille, einzelne Schwachpunkte bei der Umsetzung von eGovernment zu identifizieren und dessen Entwicklung durch einzuleitende Verbesserungsmaßnahmen voranzutreiben. Die Erfolge bei der Umsetzung dieser Maßnahmen hängen aber auch stark von der Akzeptanz der Selbstbewertung innerhalb der gesamten Organisation ab. Deshalb gilt es im Vorfeld einer Selbstbewertung folgende Schritte zu beachten:

*A) Zustimmung einholen.* Zunächst muss in allen Ebenen der Organisation eine hohe Akzeptanz zur Durchführung einer Selbstbewertung der eGovernement-Aktivitäten bestehen. Deshalb sollte eine breite Zustimmung eingeholt werden. Dazu empfiehlt es sich, offen über Vor- und Nachteile sowie die Notwendigkeit und die Kosten-Nutzen-Relation einer durchzuführenden Selbstbewertung zu informieren.

*B) Ressourcenplanung.* Für die Planung benötigter Ressourcen (Wissen, Finanzen, Personal) sollte genügend Zeit veranschlagt werden. Diese ist nicht zuletzt notwendig, um den entsprechenden Informationsbedarf zu ermitteln und die Bereitstellung bzw. Verfügbarkeit der relevanten Daten im Vorfeld sicherzustellen. Ferner müssen die benötigten finanziellen Mittel für die Durchführung einer Selbstbewertung von eGovernment ermittelt und eingeholt werden.

*C) Zusammenstellung der Bewerterteams.* Bei der Zusammenstellung der Bewerterteams sollte auf zweierlei Dinge geachtet werden: Die Bewerter sollten aus allen relevanten eGovernment-Bereichen rekrutiert werden und in den jeweiligen Bereichen entsprechende Kompetenz besitzen. Darüber hinaus sollten alle Bewerter im Vorfeld ausgiebig geschult werden: Erstens bezüglich der methodischen Vorgehensweise zur Durchführung und Auswertung mit „eLoGoAssess“. Und zweitens hinsichtlich der Umsetzung der ermittelten Ergebnisse. Ferner scheint es angebracht, einen Moderator festzulegen. Hierfür kommt beispielsweise der eGovernment-Verantwortliche der jeweiligen Verwaltung in Frage.

*D) Anpassung des Kriterienkatalogs.* Bevor die eigentliche Selbstbewertung durchgeführt wird, sollte geprüft werden, ob die Ebene der Unterkriterien und Indikatoren individuell angepasst werden muss. Während eine Veränderung der Indikatoren und der Gewichtung der Unterkriterien problemlos möglich ist, sollten die Unterkriterien nur in gut begründeten Ausnahmefällen verändert werden. Gegebenenfalls ist eine Anpassung des Kriterienkatalogs vorzunehmen.

### 4.2.2 Selbstbewertung und Ableitung des Handlungsbedarfs

Zur Durchführung einer Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“ empfiehlt sich eine Art Workshop-Methode. Zum Erfolg der Selbstbewertung trägt dabei vor allem das exakte Vorgehen bei der Durchführung entscheidend bei. Dafür hat der Moderator entlang des gesamten Selbstbewertungsprozesses Rechnung zu tragen. Insgesamt sollte wie folgt strukturiert vorgegangen werden:

*A) Informationsbeschaffung.* Um eine Selbstbewertung anhand der zuvor abgebildeten Bewertungsmatrix vornehmen zu können, muss das Bewerterteam zunächst alle relevanten Informationen zu den einzelnen Bewertungsbereichen zusammentragen. Dazu werden sowohl Mitarbeiter aus der Führungsebene, als auch relevante Mitarbeiter aus den unteren Hierarchieebenen konsultiert.

*B) Ausfüllen der Bewertungsmatrix.* Nach der Informationsbeschaffung wird begonnen, die Bewertungsmatrix gemeinsam auszufüllen. Dabei ist eine Diskussion, die vom Moderator geleitet wird, ausdrücklich erwünscht. Zum Ausfüllen der Bewertungsmatrix steht ein nachfolgend abgebildetes Einschätzungspanel zur Verfügung. Ähnlich dem Einschätzungspanel des CAF ist es auf sämtliche Bewertungskriterien anwendbar, weist aber nur 5 Bewertungsstufen auf.

| **Bewertungs-stufen** | **noch nicht beachtet bzw. angegangen** | **geringfügig beachtet bzw. umgesetzt** | **teilweise beachtet bzw. umgesetzt** | **größtenteils beachtet bzw. umgesetzt** | **vollständig beachtet bzw. umgesetzt** |
|---|---|---|---|---|---|
| Hilfsgröße | kein Indikator ist erfüllt | weniger als ein Drittel der Indikatoren ist erfüllt | weniger als die Hälfte der Indikatoren ist erfüllt | über die Hälfte der Indikatoren ist erfüllt | alle Indikatoren sind erfüllt |
| Punkte | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Tabelle 6: Einschätzungspanel von „eLoGoAssess“. Quelle: Eigene Darstellung.

Wie auch in der nachfolgenden Tabelle simuliert wird, muss das Bewerterteam anhand der insgesamt 5 Bewertungsstufen den Grad der Beachtung bzw. Umsetzung jedes Unterkriteriums einschätzen. Dabei steht für jede Bewertungsstufe eine an der Zahl zutreffender Indikatoren orientierte Hilfsgröße zur Verfügung. Folglich muss zunächst für jedes einzelne Unterkriterium beurteilt werden, welche der zugeordneten Indikatoren zutreffen bzw. nicht zutreffen. Dies wird in der Bewertungsmatrix mit einer Markierung der jeweiligen Indikatoren kenntlich gemacht. Aus der Anzahl zutreffender Indikatoren lassen sich dann Rückschlüsse ziehen, inwiefern ein Unterkriterium bereits beachtet bzw. umgesetzt ist: Ist kein Indikator erfüllt, so ist das entsprechende Unterkriterium bisher noch nicht beachtet bzw. angegangen worden. Sind unter ein Drittel bzw. weniger als die Hälfte der Indikatoren zutreffend, so ist das jeweilige Unterkriterium geringfügig bzw. teilweise beachtet/umgesetzt. Treffen andererseits über die Hälfte bzw. alle Indikatoren zu, dann ist das Unterkriterium größtenteils bzw. vollständig beachtet/umgesetzt. Die Bewertungsergebnisse jedes Unterkriteriums werden, wie ebenfalls in dem nachfolgenden Beispiel ersichtlich ist, in der Bewertungsmatrix durch Ankreuzen an entsprechender Stelle festgehalten.

| | **5. Marketing** | **Gewichtung** | **0** | **1** | **2** | **3** | **4** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | **5.1. Kommunikation nach innen** | **2** | | | **x** | | |
| v | Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten auf Führungsebene. | | | | | | |
| v | Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten auf Mitarbeiterebene. | | | | | | |
| - | Kommunikation der Veränderungsprozesse durch eGovernment auf Führungsebene. | | | | | | |
| - | Kommunikation der Veränderungsprozesse durch eGovernment auf Mitarbeiterebene. | | | | | | |
| | **5.2. Kommunikation nach außen** | **2** | | **x** | | | |
| v | Bewerbung der Bürgerportal-Angebote für Bürger bzw. Kunden. | | | | | | |
| - | Bewerbung der weiteren eGovernment-Aktivitäten in der Öffentlichkeit. | | | | | | |
| - | Förderung der Nutzung der Angebote (Vergünstigungen, Mengenrabatte). | | | | | | |
| - | Breite PR-Kampagnen zur Förderung der allgemeinen Internetnutzung. | | | | | | |
| | **5.3. Kommunikationskanäle** | **3** | | | | **x** | |
| v | Internet | | | | | | |
| v | Intranet | | | | | | |
| v | Verwaltungspublikationen | | | | | | |
| - | Zeitschriften | | | | | | |
| - | Geschäftsausstattung | | | | | | |
| | **Punktezahl „Marketing“ (Punktezahl x 8) max. 96** | | **48** | | | | |

Tabelle 7: Beispiel zur Durchführung einer Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“. Quelle: Eigene Darstellung.

*C) Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und Prioritätensetzung.* Ähnlich den untersuchten Selbstbewertungsmodellen ermöglicht die Bewertungsmatrix zunächst eine einfache graphische Darstellung des Handlungsbedarfs. Je weiter rechts sich die gemachten Kreuze befinden, desto geringer ist der Handlungsbedarf. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen lassen sich einerseits aus den nicht zutreffenden Indikatoren der jeweiligen Teilbereiche ableiten. Andererseits stehen zur Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zwei weitere Instrumente zur Verfügung (vgl. im Folgenden mit dem oben abgebildeten Beispiel).

Erstens eine *quantitative Punktebewertung*: In Anlehnung an das EFQM-Modell wird jedem Unterkriterium, entsprechend dem Einschätzungspanel, eine Punktzahl von 0 bis 4 zugeordnet. Über den Berechnungsschlüssel wird dann für jedes Kriterium eine vergleichbare Punktzahl ermittelt. Da die Kriterien untereinander gleich gewichtet sind, können jeweils maximal 96 Punkte erreicht werden. Anhand der tatsächlich erreichten Punktezahlen lässt sich aufzeigen, in welchem Bereich der größte Handlungsbedarf besteht. Ferner lassen sich die ermittelten Punktezahlen der Kriterien zu einer Gesamtpunktzahl von maximal 960 Punkten addieren. Zur Ableitung des Handlungsbedarfs wird folgende Orientierungshilfe angeboten.

| Punktezahl der Kriterien | Gesamtpunktzahl | Handlungsbedarf |
|---|---|---|
| 0-45 | 0-450 | dringender Verbesserungsbedarf |
| 46-70 | 451-700 | bisherige Maßnahmen wirken und müssen weiter fortgesetzt werden |
| 70-96 | 701-960 | bisherige Maßnahmen sind exzellent und die dadurch die erzielten Erfolge sind zu sichern |

Tabelle 8: Orientierungshilfe zur Ermittlung des Handlungsbedarfs. Quelle: Eigene Darstellung.

Zweitens eine *qualitative Bewertung*: Die Ableitung von Handlungsmaßnahmen erfolgt hier analog zur vorherigen Methode. Grundlage sind jedoch nicht die Punktezahlen, sondern die qualitativen Bewertungsstufen. Diese Methode beachtet im Gegensatz zur Punktebewertung auch die unterschiedliche Gewichtung der Unterkriterien. Somit kann die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs auf der Ebene der Unterkriterien noch genauer ermittelt werden. Dazu dient folgende Orientierungshilfe: Sofortiger Handlungsbedarf besteht, wenn ein Unterkriterium der höchsten und hohen Priorität (Kategorie 1 und 2) als *noch nicht angegangen* bzw. als *geringfügig umgesetzt*

bewertet wurde. Ein mittelfristiger Handlungsbedarf besteht hingegen dann, wenn ein Unterkriterium mit mittlerer Priorität (Kategorie 3) als *noch nicht angegangen* bzw. als *geringfügig umgesetzt eingeschätzt* wurde. Demgegenüber besteht weiterer Handlungsbedarf, wenn Unterkriterien der Kategorie 1-3 als *teilweise umgesetzt* bzw. Unterkriterien mit geringer Priorität (Kategorie 4) als *noch nicht angegangen* beurteilt wurden.

Ein Beispiel für die Kombination beider Methoden (siehe Tabelle 7): Aus den Ergebnissen der oben simulierten Bewertung des Kriteriums *Marketing* lassen sich folgende Erkenntnisse ziehen: Im gesamten Bereich *Marketing* befindet sich die Verwaltung auf dem richtigen Weg. Die bisher anberaumten Maßnahmen müssen kontinuierlich fortgesetzt werden. Im Teilbereich *Kommunikation nach außen* besteht allerdings ein dringender Handlungsbedarf. Das Unterkriterium mit hoher Priorität bei der eGovernment-Umsetzung (Kategorie 2) wurde als *geringfügig beachtet* eingeschätzt. Orientiert an den nicht zutreffenden Indikatoren lassen sich die konkreten Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Demzufolge muss nicht nur das Internetangebot, sondern auch die weiteren eGovernment-Aktivitäten der Kommune stärker in der Öffentlichkeit publik gemacht werden. Zudem sollte die allgemeine Internetnutzung sowie die Nutzung der eigenen Online-Angebote durch gezielte PR-Kampagnen und materielle Mehrwerte gefördert werden. Weiterer Handlungsbedarf besteht im Teilbereich *Kommunikation nach innen*. Hier wurde das Kriterium der Kategorie 2 als *teilweise beachtet* eingeschätzt. Ebenfalls an den Indikatoren orientiert, lassen sich spezielle Verbesserungsmaßnahmen ableiten. So sollten neben den konkreten eGovernment-Aktivitäten auch die Veränderungsprozesse durch eGovernment auf allen Ebenen der Kommunalverwaltung kommuniziert werden. Im Teilbereich *Kommunikationkanäle* besteht hingegen kein unmittelbarer Handlungsbedarf, auch wenn noch weitere Kanäle genutzt werden könnten.

### 4.2.3 Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen und Vergleich

Der entscheidende Schritt für die tatsächliche Verbesserung in bestimmten eGovernment-Bereichen ist die schnellstmögliche Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen und deren Wirksamkeitskontrolle. Dazu sollte wie folgt strukturiert vorgegangen werden:

*A) Ergebnisse transparent machen.* Die Ergebnisse der Selbstbewertung sollten allen Ebenen einer Organisation zugänglich gemacht werden. Nur wer versteht, in welchen eGovernment-Bereichen die Verwaltung Stärken und Schwächen aufweist, wird für die eingeleiteten Maßnamen Verständnis aufbringen und den Verbesserungsprozess unterstützen. Des Weiteren muss bestimmt werden, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist. Dies dürfte in aller Regel die Koordinierungsinstanz der bisherigen eGovernment-Aktivitäten bzw. -Projekte sein.

*B) Maßnahmenplan ausarbeiten.* Bei der Planung des Ausbaus bestimmter eGovernment-Aktivitäten sind zunächst die aufzuwendenden Ressourcen an den vorhandenen Ressourcen zu messen. Denn durch Umschichtung von Ressourcen, insbesondere der Finanzen und des Personals, besteht die Gefahr, dass Verbesserungsmaßnahmen in bestimmten Bereichen zu Verschlechterungen in anderen, bisher stark ausgeprägten eGovernment-Bereichen führen. Ferner ist ein zeitlicher Rahmen für die Umsetzung identifizierter Maßnahmen festzulegen. Darüber hinaus sind die relevanten Mitarbeiter aus allen Ebenen, insbesondere die Mitglieder des Bewerterteams, in die Erstellung eines Maßnahmenplans zum Ausbau der eGovernment-Aktivitäten einzubinden (Change Management).

*C) Maßnahmen durchführen.* Die Fortentwicklung von eGovernment durch eine permanente Selbstbewertung lebt einerseits von der verzögerungsfreien Umsetzung identifizierter Maßnahmen. Verwaltungsinterne wie -externe Faktoren können unvorhersehbar dazu führen, dass die ermittelten Ergebnisse der Selbstbewertung schon nach kurzer Zeit ihre Gültigkeit verlieren. Um eine möglichst große Wirkung durch die Selbstbewertung zu erzielen, ist es andererseits wichtig, sich an den auf Fakten basierenden Maßnahmenplan zu halten.

*D) Umsetzungskontrolle.* Um den Erfolg der Selbstbewertung beurteilen zu können, sind die einzelnen eingeleiteten Maßnahmen zeitversetzt auf ihre Wirkung hin zu überprüfen und der gesamte Grad an Verbesserungen zu ermitteln. Auch die Zweckmäßigkeit der festgelegten Prioritäten muss permanent kontrolliert werden. Die Durchführung weiterer Selbstbewertungsrunden mit „eLoGoAssess“ ist dazu der einfachste Weg, sind die jeweils erzielten Ergebnisse doch in hohem Grade vergleichbar. Im Ergebnis dieser kontinuierlichen Evaluierungsprozesse kann es notwendig

sein, die eingeleiteten Maßnahmen bzw. die festgelegten Prioritäten, auch aufgrund externer Einflüsse zu verändern. Ferner ist zu überprüfen, ob eingeleitete Verbesserungsmaßnahmen nicht tatsächlich zu Verschlechterungen in anderen, wichtigen eGovernment-Bereichen führen.

*E) Vergleich mit anderen Verwaltungen.* Nutzen auch andere Kommunen das Selbstbewertungsmodell „eLoGoAssess“, sind die festgehaltenen Ergebnisse auch mit denen anderer Kommunen kontinuierlich vergleichbar. Die einfachste Vergleichsbasis stellt dabei die ermittelte Gesamtpunktzahl bzw. die Punktezahlen in einzelnen Bereichen und Teilbereichen dar. Neben einer möglichen Positionierung gegenüber anderen Verwaltungen sammeln die Verwaltungen erste Erfahrungen im kontinuierlichen Vergleich der eGovernment-Aktivitäten.

## 4.3 Ausblick: Implementierung und Weiterentwicklung von „eLoGoAssess“

### 4.3.1 Online-Tool zur Selbstbewertung

Eine Möglichkeit der praktischen Implementierung des zuvor entwickelten Modells „eLoGoAssess“ ist die Bereitstellung eines Online-Tools zur Selbstbewertung.[108]
Im Detail würden schon wenige Anwendungen beachtlichen Nutzen bringen: *Erstens* könnten die teilnehmenden Verwaltungen sämtliche Informationen zur Selbstbewertung und ihrer Durchführung über eine Website abrufen. *Zweitens* könnte auf dieser Website die Bewertungsmatrix von „eLoGoAssess“ online zur Verfügung gestellt werden. Die teilnehmenden Verwaltungen hätten die Möglichkeit, die Ergebnisse ihrer Selbstbewertung online eintragen und sich sofort die automatisch identifizierten Verbesserungsbereiche anzeigen zu lassen. Und *drittens* ließen sich bereits auch einfache externe Vergleiche der Bewertungsergebnisse einbringen: Die ausgefüllte Bewertungsmatrix könnte online an den Betreiber gesendet werden. Diese würde, inklusive der näheren Angaben zur jeweiligen Verwaltung, in einer Datenbank gespeichert. Wer die Ergebnisse seiner Selbstbewertung auf diesem Wege zur Verfügung stellt, würde als Ausgleich automatisch ein Feedback in Form eines Rankings erhalten. Damit wüssten die einzelnen Verwaltungen, wo sie hinsichtlich ihrer eGovernment-Aktivitäten gegenüber den anderen teilnehmenden Verwaltungen stehen.

[108] Vgl. im Folgenden auch: Online-Tool des CAF und des BEGIX (siehe 3.2 und 3.3).

Besteht darüber hinaus weiterer Informationsbedarf zu einzelnen Bewertungsergebnissen, könnte man über aufgesetzte Groupware (z. B. eMail) einen direkten Kontakt mit der entsprechenden Verwaltung ermöglichen.

Als mögliche Betreiber eines solchen Online-Tools kommen *erstens* wissenschaftliche Forschungseinrichtungen in Frage. Ihr Interesse liegt primär in der wissenschaftlichen Verwertung der gesammelten Selbstbewertungsergebnisse. Darüber hinaus könnten sie den teilnehmenden Verwaltungen als eGovernment-Competence-Center durchaus auch entgeltlich beratend zur Seite stehen. *Zweitens* kommen die Landesregierungen der einzelnen Bundesländer als Betreiber in Betracht. Dadurch könnten die jeweiligen Landesregierungen gezielt Einfluss auf die einheitliche und leitbildgerechte Umsetzung von eGovernment in ihren Kommunen nehmen und so die Entwicklung hin zu einer effizienter arbeitenden Kommunalverwaltung vorantreiben. Und *drittens* könnten auch kommunale Selbsthilfeorganisationen im Bereich eGovernment ein mögliches Online-Tool betreiben. Damit könnte sie ihre Position als kommunale Plattform für gemeinsame Lösungen bei der eGovernment-Umsetzung ausbauen. Hinsichtlich der beiden letzten Lösungen läge der Vorteil der teilnehmenden Kommunen in einer kostenlosen bzw. kostengünstigen Nutzung des Online-Tools und dem Ausbau bereits vorhandener Netzwerkstrukturen.

### 4.3.2 Ausbau zum technisch unterstützten externen Benchmarking

Eine Möglichkeit der Weiterentwicklung von „eLoGoAssess“ ist der Ausbau zu einem externen eGovernment-Benchmarking mit einer möglichst großen Anzahl teilnehmender Kommunen. Dabei ließe sich die aufwendige Durchführung eines externen Benchmarking durch die Nutzung der Internettechnologie erheblich vereinfachen. Durch den Ausbau von „eLoGoAssess“ zu einer umfassenden Internet-Plattform für die Evaluierung kommunaler eGovernment-Aktivitäten könnten sämtliche Phasen eines externen Benchmarking technisch unterstützt werden.

*Erste Phase: Vorbereitung.* Die Einspeisung der Ergebnisse und Daten aus zuvor durchgeführten Selbstbewertungen mit „eLoGoAssess“ in ein zentrales Webportal würde die Suche nach geeigneten Benchmarking-Partnern erleichtern. Doch auch der Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“ könnte mehr oder weniger unverändert genutzt werden. Dies hängt in erster Linie von den jeweiligen Zielen des Benchmarking ab: Ist es das erklärte Ziel, sämtliche Aspekte der Umsetzung von eGovernment einem Benchmarking zu unterziehen, kann der Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“

unverändert übernommen werden. Damit bleibt den Benchmarking-Partnern die aufwändige Suche nach jeweiligen Objekten, Kriterien und Messgrößen erspart. Anders, wenn nur bestimmte Objekte oder Kriterien im Zusammenhang mit eGovernment, wie Online-Dienstleistungen, elektronische Verwaltungsprozesse oder technische Lösungen, in einem externen Benchmarking verglichen werden sollen. Hier sind teils erhebliche Anpassungen bzw. Erweiterungen des Kriterienkatalogs notwendig. Dies kann soweit gehen, dass ein Großteil der Kriterien, samt Unterkriterien und Indikatoren irrelevant wird. Die zuvor entwickelte optimierte Methodik zur Durchführung einer Selbstbewertung (siehe 4.2) bleibt davon allerdings unberührt.

*Zweite Phase: Durchführung.* Alle für die Durchführung des Benchmarking benötigten Informationen könnten ebenfalls auf dem zentralen Webportal online zur Verfügung gestellt werden. Darüber hinaus könnten alle Benchmarking-Partner die selbst- oder fremderhobenen Daten in dem auf dem Webportal abgebildeten Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“ online eingeben. Die Benchmarking-Partner könnten dann jederzeit und ohne zeitliche Verzögerung über das Portal online auf die gesammelten Daten aller Partner zugreifen.

*Dritte Phase: Auswertung.* In der Auswertungsphase könnten die bereitgestellten Daten ebenfalls online durch den Portalbetreiber ausgewertet werden. Doch auch der Vertrieb der Bewertungsergebnisse ließe sich vereinfachen: Neben ihrer Bereitstellung auf dem Webportal käme auch die automatische Benachrichtigung aller Teilnehmer über die Verfügbarkeit der Ergebnisse per eMail in Betracht.

Darüber hinaus könnten sämtliche Kommunikations- und Austauschprozesse in allen Phasen, so auch in der *vierten Phase: Umsetzung*, technisch unterstützt werden. So könnte per Groupware die gesamte Kommunikation zwischen den Benchmarking-Partnern sowie durch WfMS die Organisation und Koordination der verschiedenen Arbeitsabläufe eines externen Benchmarking unterstützt werden. Weitere Transaktionsdienste könnten sämtliche organisationsübergreifende Austauschprozesse in Verbindung mit dem externen Benchmarking unterstützen. Im Ergebnis würde das externe Benchmarking dadurch erheblicht vereinfacht und beschleunigt werden. Eine medienbruchfreie elektronische Durchführung würde zudem die Kosten entschieden verringern.

# 5. Resümee

Nur wenn die eGovernment-Aktivitäten einer Kommune permanent evaluiert und daraufhin verbessert werden, lassen sich die Potenziale von eGovernment für die Kommunalverwaltung und ihre Kunden voll ausschöpfen. Deshalb wurde in dieser Arbeit ein Selbstbewertungsmodell für kommunales eGovernment „eLoGoAssess“ entwickelt, das auf der Methode des (internen) Benchmarking basiert. Über die Identifizierung von Verbesserungsmaßnahmen hinaus dienen Selbstbewertungsverfahren als gute Vorbereitung eines externen Benchmarking. Somit kann „eLoGoAssess“ als Basis für ein späteres externes eGovernment-Benchmarking gesehen werden.

Die Methode zur Durchführung einer Bewertung mit „eLoGoAssess“ optimiert die Vorgehensweise bewährter Selbstbewertungsmodelle. Der Kriterienkatalog von „eLoGoAssess“ basiert hingegen im Wesentlichen auf den Ergebnissen der empirischen Forschungsarbeiten des Projektes eLoGo. Die daraus abgeleiteten eGovernment-Bewertungskriterien wurden um wenige Aspekte aus den Kriterienkatalogen der analysierten Modelle ergänzt und können wie folgt zusammengefasst werden.

**Voraussetzungen und Rahmenbedingungen:**

- Formulierung einer umfassenden, langfristigen und zeitlich gebundenen eGovernment-Strategie durch die politisch-administrative Führung.
- Umfassende technische Ausstattung der Arbeitsplätze und deren Vernetzung, die Verwendung von Sicherheitstechnik sowie die Eignung und Anpassung aller technischen Systeme und verwendeten Standards.
- Professionelle Organisation und Evaluierung sämtlicher eGovernment-Aktivitäten bzw. -Projekte sowie die Einleitung von Veränderungsprozessen im Sinne eines Change Management (Prozessdenken, Prozessanalysen, Einbindung der Mitarbeiter und Bürger bzw. Kunden).
- Langfristige Planung und Sicherung der Ressourcen, insbesondere im Bereich Personal, Finanzen und Wissen.
- Zielgerichtete Kommunikation der eGovernment-Aktivitäten im Sinne umfassender Marketing-Aktivitäten nach innen und außen.

- Beachtung der rechtlichen Grenzen in Zusammenhang mit eGovernment, die Gewährleistung und Prüfung der Rechtmäßigkeit einzelner Anwendungen sowie die Realisierung möglicher Rechtsanpassungen.

**Anwendungen und zu erzielende Ergebnisse:**

- Schaffung und Integration eines benutzerfreundlichen, aktuellen und integrierten Dienstleistungsangebots. Zu realisierender Kundennutzen: Zeit- und Geldersparnisse, Zufriedenheit und Unabhängigkeit von Öffnungszeiten.
- Bereitstellung und Integration von Anwendungen im Bereich Demokratie und Partizipation. Zu realisierender Nutzen für die Bürger: Beteiligung, Transparenz und Stärkung demokratischer Prozesse.
- Technische Unterstützung der Verwaltungsprozesse und eine Integration der Anwendungen. Dadurch zu erzielende Ergebnisse: Beschleunigung des Workflow, Prozessoptimierung, strukturelle Anpassungen sowie Einsparungen oder zusätzliche Einnahmen.
- Virtuell vernetzte Zusammenarbeit in Leistungserstellung und -vertrieb sowie Integration sämtlicher Anwendungen. Dadurch zu erzielende Ergebnisse: Optimierung der Leistungstiefe, Effizienzgewinne und Weiterentwicklung von e-Government.

Mit Hilfe dieser umfassenden Kriterien kann der Umsetzungsstand von eGovernment in Kommunalverwaltungen analysiert werden. Zur Erfassung der Ergebnisse wurde eine Bewertungsmatrix entwickelt. Sie dient vor allem als Checkliste bei der Durchführung einer Selbstbewertung. Ferner können auch die vorgefundenen Stärken und Schwächen und somit der unmittelbare Handlungsbedarf graphisch sichtbar gemacht und bewertet werden.

Ausgehend von den Bewertungsergebnissen lassen sich einerseits Verbesserungsmaßnahmen ableiten und planen. Anhand des entwickelten quantitativen und/oder qualitativen Bewertungssystems kann zunächst die Dringlichkeit des jeweiligen Handlungsbedarfes ermittelt werden. Dies erlaubt eine Prioritätensetzung bei der Umsetzung abgeleiteter Verbesserungsmaßnahmen. Ferner können die Wirksamkeit und Zielerreichung umgesetzter Maßnahmen sowie die festgelegten Prioritäten bei der Maßnahmenumsetzung kontinuierlich überprüft werden.

Andererseits können die Bewertungsergebnisse mit anderen teilnehmenden Verwaltungen verglichen werden. Dies erlaubt eine Positionierung der eGovernment-Aktivitäten der jeweiligen Kommune und fördert ein möglicherweise leistungssteigendes Konkurrenzverhalten. Damit ist eine Selbstbewertung mit „eLoGoAssess“ eine gute Vorbereitung auf ein späteres externes Benchmarking. -Weitere Potenziale bei der Implementierung und Weiterentwicklung von „eLoGoAssess“ eröffnen sich durch ein mögliches Online-Tool sowie den Ausbau zu einem technisch unterstützten externen eGovernment-Benchmarking.

## Literaturliste

Adamaschek, Bernd (1997): Leistungssteigerung durch Wettbewerb in deutschen Kommunen: Der interkommunale Leistungsvergleich, in: Naschold, F./Oppen, M./Wegener, A. (Hg.): Innovative Kommunen, Stuttgart, S. 107-124.

American Society for Public Administration (2002): Benchmarking eGovernment: A Global Perspective, URL: http://www.unpan.org/egovernment2.asp (16.01.03).

Bandemer, Stefan von (1998): Benchmarking, in: Bandemer, S. v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwatungsreform, Verlag Leske+Budrich, Opladen, S. 362-369.

Banner, Gerhard (1993): Steuerung kommunalen Handelns, in: Roth/Wollmann, H. (Hg.): Kommunalpolitik, Bundeszentrale für Politische Bildung, Bonn, S. 330-361.

Bertelsmann Stiftung (2002a): Balanced E-Government: Elektronisches Regieren zwischen administrativer Effizienz und bürgernaher Demokratie, URL: www.begix.de (12.11.02).

Bertelsmann Stiftung (2002b): Balanced E-Government-Index: Hintergrundinformationen zur Methode, URL: www.begix.de (12.11.02).

Bertelsmann Stiftung (2002c): Balanced E-Government-Index: Hinweise zur Bearbeitung des Fragebogens zur Selbstevaluation, URL: www.begix.de (12.11.02).

Bertelsmann Stiftung (2002d): Ergebnissauswertung der BEGIX-Online-Selbstevaluation, URL: http://www.begix.de/tool/Eval%200902.pdf (12.11.02).

Bertelsmann Stiftung (2003): Balanced E-Government: Fragebogen zur Selbstbewertung der Qualität von E-Government und E-Democracy-Projekten, URL: www.begix.de (15.05.03).

Bill, Holger/Falk, Svenja (2002): Visionen mit Pragmatismus: eGovernment in Deutschland 2002, URL: www.assenture.de (11.11.2002).

Bock, Christian (2000): eGovernment und Recht, in: Gisler, M./Spahni, D. (Hg.): eGovernment: Eine Standortbestimmung, Verlag Paul Haupt, Bern, S. 157-181.

Boehme-Nessler, Volker (2001a): Electronic Government: Internet und Verwaltung: Visionen, Rechtsprobleme, Perspektiven, in: NVwZ-Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht Heft 4/2001, S. 374-380.

Boehme-Nessler, Volker (2001b): Cyber Law: Lehrbuch zum Internet-Recht, Verlag C.H. Beck, München.

Brinckmann, Hans u.a. (1974): Verwaltungsautomation. Thesen über Auswirkungen automatisierter Datenverarbeitung auf Binnenstruktur und Außenbeziehungen der öffentlichen Verwaltung, Verlag S. Toeche-Mittler, Darmstadt.

BMI – Bundesministerium des Innern (2000): Moderner Staat – Moderne Verwaltung: Benchmarking-Pojekte bei Bund, Ländern und Kommunen, URL: www.bmi.bund.de/download/3108/download.pdf (11.11.02).

BMI – Bundesministerium des Innern (2003): Verbesserung der Organisation durch Selbstbewertung: Common Assessment Framework: Ein gemeinsames europäisches Qualitätsbewertungssystem, URL: www.kdz.or.at/kdz/caf/index.htm (04.06.03).

BMWT – Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2001): Chancen und Risiken inverser Auktionen im Internet für Aufträge der öffentlichen Hand: Abschlussbericht, URL: www.bearingpoint.de/media/library_industry_is/2001_08_29_studie_inverse_auktion_kpmg_bmwi.pdf (20.05.03).

Bundesverwaltungsamt (2001): Konkurrenz der Selbstbewertungsmodelle, URL: www.bva.bund.de/imperia/md/content/bbb_win/qualittsmanagement/16.pdf (20.01.03).

Camp, Robert C. (1989): Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance, American Society for Quality Control (ed.), Milwaukee.

Cap Gemini Ernest & Young (2002): Web-basierte Untersuchung des elektronischen Service-Angebots der Öffentlichen Hand, Europäische Kommission (Hg.): eEurope 2002, URL: http://europa.eu.int (11.11.02).

Daum, Ralf (2001): Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien für bürgerorientierte Kommunalverwaltungen, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.

Daum, Ralf (2002): Electronic Government in Kommunalverwaltungen, Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Universität Mannheim (Hg.), Forschungsbericht Nr. 2/2002.

Denninger, Erhard (2001): Nahtloser öffentlicher Sektor: Rechtsfragen der Informationsgesellschaft, in: Verwaltung und Management Heft 1/2001, S. 4-9.

Deutsches CAF-Zentrum (2003a): CAF: Guidelines Deutschland, Speyer.

Deutsches CAF-Zentrum (2003b) (Hg.), URL: www.caf-netzwerk.de (04.06.03).

Deutsches CAF-Zentrum (2003c) (Hg.), URL: www.dhv-speyer.de/hill/Kooperationen/caf_lernsystem.htm (04.06.03).

Difu – Deutsches Institut für Urbanistik (2002):Erfolgsmodell kommunales eGovernment: Erfolgsfaktoren: Was bei der Gestaltung virtueller Rathäuser zu beachten ist, Berlin.

Dix, Alexander (1999): Verwaltung und Internet aus der Sicht des Datenschutzes, in: Kubicek, H. u.a. (Hg.): Multimedia @ Verwaltung: Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, Hüthing Verlag, Heidelberg, S. 178-184.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1994): Change Management: den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, Frankfurt am Main.

Egeler, Roderich (2002): Modellprojekt Öffentlicher Eink@uf Online, in: Blaschke, P./Karrlein, W./Zypries, B. (Hg.): E-Public. Strategien und Potenziale des E- und Mobile Business im öffentlichen Bereich, Springer-Verlag, Heidelberg.

European Foundation for Quality Management (1999a): Das EFQM-Modell für Exellence: Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen, EFQM-Publications, Brüssel.

European Foundation for Quality Management (1999b): Exellence bewerten: Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung, EFQM-Publications, Brüssel.

European Foundation for Quality Management (1999c): Excellence einführen: wie das EFQM-Modell für Excellence zur Verbesserung der Leistung angewendet wird, URL: www.deutsche-efqm.de (27.11.2002).

European Foundation for Quality Management (1999d): Die acht Eckpfeiler der Excellence, URL: www.deutsche-efqm.de (27.11.02).

European Foundation for Quality Management (2002): European Quality Award: Information for Applicants, URL: www.deutsche-efqm.de (27.11.02).

Ehlers, Ulrich (1998): Von der Zuständigkeitsorientierung zum Prozessdenken: Paradigmawechsel in der Verwaltung, in: Verwaltung und Management Heft 2/1998, S. 109-115.

Einemann, Edgar (2002): Internet-City-Test: Der Internetauftritt der deutschen Großstädte, URL: http://www.einemann.net/ict.pdf (25.11.02).

Ewert, A. Erhardt (2003): Formularservice im kreisangehörigen Raum, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (Hg.), KWI-Projektberichte 3.

Gadatsch, Andreas (2001): Management von Geschäftsprozessen: Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: Eine Einführung für Studenten und Praktiker, Vieweg Verlag, Braunschweig/Wiesbaden.

Gesellschaft für Softwaremanagement mbH (1998): Service-Engineering: Marktführerschaft durch Leistungsbündelung und kundenorientiertes Service Engineering, URL: http://www.gsm.de/pem7/pem7/pem7a_index.htm (14.04.03).

Gisler, Michael (2001): Einführung in die Begriffswelt des eGovernment, in: Gisler, M./ Spahni, D. (Hg.): eGovernment: Eine Standortbestimmung, Verlag Paul Haupt, Bern, S. 13-30.

Grieble, Oliver/Scheer, August-W. (2000): Grundlagen des Benchmarkings öffentlicher Dienstleistungen, Institut für Wirtschaftsinformatik (Hg.), Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik Heft 166.

Grieble, Oliver/Breitling, Markus/Behrens, Hermann (2000): Grundsätze und Entwicklungsbegleitende Normung für das Benchmarking öffentlicher Dienstleistungen, in: DIN-Mitteilungen Heft 9/2000, S. 12-15.

Grieble, Oliver (2003): Prozessorientiertes Vorgehensmodell für das Benchmarking von Dienstleistungen, Institut für Wirtschaftsinformatik (Hg.), Veröffentlichungen des Instituts für Wirtschaftsinformatik Heft 172.

Grimmer, Klaus/Wind, Martin (2001): Wandel des Verhältnisses von Bürger und Staat durch die Informatisierung der Verwaltung, in: Simonis, G. u.a. (Hg.): Politik und Technik: Politische Vierteljahreszeitschrift Sonderheft 31, S. 232-247.

Groß, Thomas (2001): Revolutioniert das Internet die öffentliche Verwaltung: Rechtliche Rahmenbedingungen des Electronic Government, URL: http://www.zmi.uni-giessen.de/forschung/bibliothek/electronicgovernment.pdf (13.11.02).

Hackbarth, Bärbel/Igerl, Tobias/Schmidt, Hilmar (2001): Prozessbenchmarking in der

öffentlichen Verwaltung: Grundlagen – Instrumente – Ablauf, in: Neues Verwaltungsmanagement Heft 8/2001, B16 S. 1-28.

Hofmeister, Albert (2001): Vorwort, in: Hofmeister, A. (Hg.): Bewerten – Vergleichen – Gewinnen – Self-Assessment – Benchmarking – Quality Awards, Verlag SGVW, Bern.

Hood, Christopher (1991): A Public Management for all season, in: Public Administration Volume 69, S. 3-19.

Hunziker, Alexander/Rahmann, Florian (1998): Benchmarking fördert eine neue Verwaltungskultur, in: Verwaltung, Organisation und Personal Heft 6/1998, S. 20-24.

Jann, Werner (1998): Neues Steuerungsmodell, in: Bandemer, S. v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwatungsreform, Verlag Leske + Budrich, Opladen, S. 70-80.

Jansen, Stephan A./Priddat, Birger P. (2001): Electronic Government, Verlag Klett-Cotta, Stuttgart.

Karlöft, Bengt (1994): Das Benchmarking-Konzept: Wegweiser zur Spitzenleistung in Qualität und Produktivität, Verlag Östblom, Stockholm.

Kienbaum Management Consultants GmbH (2002): Leitlinien für ein ergebnisorientiertes Berichtswesen für Zuwendungen, URL: http://www.staat-modern.de /projekte/archiv/aug01/info/leitlinien_feebfz.pdf (27.11.02).

Klein, Oliver (2001): Aufgabenverteilung im kreisangehörigen Raum zwischen Kreisen und Gemeinden: Rechtsgutachtliche Kurzstellungnahme für das Kommunalwissenschaftliche Institut der Universität Potsdam (n.v.).

Konrad-Adenauer-Stiftung/DStG – Deutscher Städte- und Gemeindebund (1998): Kommune online: Von der bürokratischen zur interaktiven Verwaltung: Multimedia- Leitfaden für Kommunen und Regionen, Erich-Schmidt-Verlag, Berlin.

Kopperger, Günther (1996): Total Quality Management und Lean Management als Grundlage zur Entwicklung von Leistungsverwaltungen, in: Bayerische Verwaltungsschule (Hg.): Modernes Verwaltungsmanagement, Verlag Boorberg, S. 48-64.

Kreuz, Werner (1997): Prozess-Benchmarking: Voraussetzung zur Optimierung von Abläufen im Unternehmen, in: Saibisch, H./Tintelnot, C. (Hg.): Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen, Verlag Schäfer-Poeschel, Stuttgart, S. 23-34.

Kuhlmann, Sabine (2003): Benchmarking auf dem Prüfstand: Nutzen, Kosten und Wirkungen interkommunaler Leistungsvergleiche in Deutschland, in: Verwaltungsarchiv Heft 1/03.

Ladeur, Karl-Heinz (2002): Verfassungsrechtliche Fragen regierungsamtlicher Öffentlichkeitsarbeit und öffentlicher Wirtschaftstätigkeit im Internet, in: Die Öffentliche Verwaltung Heft 1/ 2002, S. 1-11.

Lang, Eva (1996): Modernisierung der öffentlichen Verwaltung, in: Bayerische Verwaltungsschule (Hg.): Modernes Verwaltungsmanagement, Verlag Boorberg, S. 13-47.

Leitner-Achtstätter, Manfred (2002): Benchmarking im Bereich Personalwesen: Vom Kennzahlenvergleich zum Qualitätsmanagement, URL: http://www.staat-modern.de/projekte/archiv/aug01/info/kzv_qm.pdf (27.11.02).

Lenk, Klaus (1995): Bussiness Process Re-Engineering: Sind die Ansätze der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung übertragbar, in: Traunmüller, R. (Hg.): Geschäftsprozesse in öffentlichen Verwaltungen: Neugestaltung mit Informationstechnik, Verlag v. Decker, Heidelberg.

Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (1995): BürgerBüros als innovative kommunale Serviceagenturen: Qualitätssteigerung öffentlicher und kommerzieller Dienste durch multimediale Telekooperation, Verlag v. Decker, Heidelberg.

Lenk, Klaus (2000): Kommunale Multifunktionale Serviceläden als Kernstück einer künftigen integrierten Sicht der Beziehungen zwischen Bürger und Verwaltung, URL: www.uni-potsdam.de/u/kwi/publ/kwi-info_03.pdf (13.11.02).

Lenz, Jutta /Reck-Hog, Ursula (2000): Veränderungsprozesse in der Öffentlichen Verwaltung gestalten mit dem EFQM-Modell für Excellence, URL: http://jupiter.nloe.de/crome/projekt1/D417656_1.pdf ( 27.11.02).

Löffler, Elke (2001): Quality awards as a public sector benchmarking conzept in oecd member countries: some guidelines for quality award organizers, in: Public Administration and Development volume 21, S. 27-40.

Lucke, Jörn v. (2000): Portale für die öffentliche Verwaltung: Governmental Portal, Departmental Portal und Life-Event-Portal, in: Reinermann, H./Lucke, Jörn v. (Hg.): Portale in der öffentlichen Verwaltung: Internet-Call Center-Bürgerbüro, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer.

Lucke, Jörn v. (2001): Benchmarking im Internet: Blickwinkel eGovernment, in: Hofmeister, A. (Hg.): Bewerten – Vergleichen – Gewinnen – Self-Assessment – Benchmarking – Quality Awards, Verlag SGVW, Bern.

Mehlich, Harald (2002): Electronic Government: Die elektronische Verwaltungsreform: Grundlagen – Entwicklungsstand – Zukunftsperspektiven, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Meir, Joel (2002): Geschäftsprozesse im eGovernment, Institut für Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule (Hg.), Arbeitsbericht 5 des CC eGovernment.

Memorandum des GI/ITG der Gesellschaft für Informatik e.V. und des Fachbereiches I der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE (2000): Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Statt und Verwaltung, URL: www.mediakomm.net/documents/memorandum.pdf (12.03.03).

Mertins, Kai/Siebert, Gunnar (1997): Prozessorientiertes Benchmarking: Vorgehensweise für die Durchführung effektiver Benchmarking-Projekte, in: Töpfer, A. (Hg.): Benchmarking: Der Weg zu Best Practice, Springer Verlag, Heidelberg, S. 77-90.

Niedersächsische Landesregierung (2002): Internet-Serviceangebote niedersächsischer Kommunen: Abschlussbericht einer Studie im Frühjahr 2002, URL: www.niedersachsen.de (13.11.02).

Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2002a): Neue Vertriebswege für Verwaltungsleistungen: Ergebnisse einer empirischen Erhebung im Amt für Verkehrswesen des Landkreises Potsdam-Mittelmark, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (Hg.), KWI Info 5/2002, S. 45-48.

Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2002b): Befragung der Teilnehmer der 8. Fachtagung des KWI: Möglichkeiten und Grenzen von eGovernment, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (Hg.), KWI-Arbeitshefte 6/2002, S. 56-59.

Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael/Schuppan, Tino (2003): Die eGovernment-Aktivitäten Brandenburger Kommunen: Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam, KWI-Projektberichte 6.

Penning-Poggenbeck, Jörg/Schuppan, Tino (2003) (Hg.): Kundenanalyse und Evaluierung zu eGovernment im Kfz-Zulassungswesen, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam, KWI-Projektberichte 7.

Penning-Poggenbeck, Jörg/Scheske, Michael (2004): eGovernment hinter den Portalen – Eine Umfrage zu den eGovernment-Aktivitäten in Brandenburger Kommunen, in: Landes- und Kommunalverwaltung 2/2004, S. 70-72.

Rau, Harald (1996): Mit Benchmarking an die Spitze: Von den Besten lernen, Verlag Gabler, Wiesbaden.

Reichard, Christoph/Wollmann, Hellmut (1996): Kommunalverwaltung im Modernisierungsschub, Verlag Birkhäuser, Basel.

Reichard, Christoph (1997): Neue Ansätze der Führung und Leitung, in: König; K./Siedenkopf, H. (Hg.): Öffentliche Verwaltung in Deutschland, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 641-659.

Reichard, Christoph/Röber, Manfred (2001): Konzept und Kritik des New Public Management, in: Schröter, E. (Hg.): Empirische Policy- und Verwaltungsforschung: lokale, nationale und internationale Perspektiven, Festschrift für Hellmut Wollmann, Verlag Leske + Budrich, Opladen, S. 371-392.

Reinermann, Heinrich/Lucke, Jörg von (2002): Electronic Government in Deutschland: Ziele – Stand – Barrieren – Beispiele – Umsetzung, Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer (Hg.), Speyerer Forschungsberichte 226.

Rossnagel, Alexander (1999): Die digitale Signatur in der öffentlichen Verwaltung, in: Kubicek, H. u.a. (Hg.): Multimedia @ Verwaltung: Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, Hüthing Verlag, Heidelberg, S. 158-171.

Rossnagel, Alexander (2001): Die elektronische Signatur im Verwaltungsrecht: Modernisierung des VwVfG und des VwZG, in: Die Öffentliche Verwaltung Heft 6/ 2001, S. 221-233.

Rossnagel, Alexander (2002): Rechtliche Unterschiede von Signaturverfahren, in: Multimedia und Recht Heft 4/ 2002, S. 215-222.

Saibisch, Helmut (1997): Benchmarking als notwendiger Bestandteil des Innovationsmanagements im Unternehmen, in: Saibisch, H./Tintelnot, C. (Hg.): Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen, Verlag Schäfer-Poeschel, Stuttgart, S. 1-13.

Sänger, Erhard (1997): Produktbenchmarking: Weit mehr als eine Wettbewerbsanalyse, in: Saibisch, H./Tintelnot, C. (Hg.): Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen, Verlag Schäfer-Poeschel, Stuttgart, S. 15-22.

Schedler, Kuno (1995): Ansätze einer wirkungsorientierten Verwaltungsführung: Von der Idee des New Public Management zum konkreten Gestaltungsmodell: Fallstudie Schweiz, Verlag Paul Haupt, Bern.

Schedler, Kuno (2001): eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung, in: Gisler, M./Spahni, D. (Hg.): eGovernment: Eine Standortbestimmung, Verlag Paul Haupt, Bern, S. 33-51.

Schedler, Kuno/Summermatter, Lukas (2003): eGovernment-Barometer: Bericht zum Stand von eGovernment in der Schweiz 2002, Institut für öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen (Hg.), IDT-Working-Paper Nr. 6.

Scheske, Michael (2002): Verfängt sich Electronic Government im Paragraphendickicht: Rechtliches Umfeld von Electronic Government (n.v.).

Schmid, Alexander (2001): Inverse Auktionen, in: Kommune 21 Heft 9/2001, S. 52-53.

Schmutte, Andre M./Tasch, Daniel (1999): Gemeinsam Stark: EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business Exellence-Prozess, in: Qualität und Zuverlässigkeit Heft 12/1999.

Schmutzer, Rupert (2002): Strategische Ansätze im internationalen Vergleich, in: Spahni, Dieter (Hg.): eGovernment 2: Perspektiven und Prognosen, Verlag Haupt, Bern, S. 125-138.

Schröter, Eckhard/Wollmann, Hellmut (2001): New Public Management, in: Bandemer, S. v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Verlag Leske + Budrich, Opladen, S. 71-81.

Schuppan, Tino/Scheske, Michael (2002): Brandenburger Kommunen im Internet, in: Brandenburg Kommunal Heft 34/2002, S. 16-18.

Schuppan, Tino/Scheske, Michael (2003a): Analyse der Internetangebote Brandenburger Kommunen, in: Die innovative Verwaltung Heft 1/2003, S. 29-31.

Schuppan, Tino/Scheske, Michael (2003b): Analyse der Internetangebote Brandenburger Kommunen, in: Landes- und Kommunalverwaltung Heft 4/2003, S. 168-172.

Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2002a): eGovernment: Von der Mode zur Modernisierung, in: Landes- und Kommunalverwaltung Heft 3/2002, S. 105-110.

Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2002b): Neue Verwaltungsmodelle braucht das (Flächen-)Land: Verwaltungsmodernisierung mit E-Government, ITAS Zeitschrift Technikfolgenabschätzung Nr. 3/4 November 2002, S. 39-48.

Schuppan, Tino/Penning-Poggenbeck, Jörg (2003): eGovernment im Kfz-Zulassungswesen: Konzeption zur Umsetzung, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (Hg.), KWI-Projektberichte 2.

Schuster, Ferdinant (2001): Benchmarking als Ersatz für Wettbewerb: Können interkommunale Leistungsvergleiche ein Motor für Veränderungen sein, in: Edeling, T/Jann, W./Wagner, D. (Hg.): Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung, Verlag Leske + Budrich, Opladen, S. 201-228.

Siegfried, Christine (2002): Grundlagen der elektronischen Signatur und ihre Anwendung in der kommunalen Praxis, URL: http://www.mediakomm.net/ documents/forschung/03.pdf (13.11.02).

Spahni, Dieter, u.a. (2003): Web Services im eGovernment, Institut für Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule (Hg.), Arbeitsbericht Nr. 7 des CC eGovernment.

Spitzer, Malte (1998): Bürgeraktivierung und Verwaltungsmodernisierung, in: Bandemer, S. v. u.a. (Hg.): Handbuch zur Verwatungsreform, Verlag Leske + Budrich, Opladen, S. 131-139.

Stockmann, Reinhard (2000) (Hg.): Evaluationsforschung, Leske + Budrich.

Stockmann, Reinhard (2002): Evaluation und Indikatoren für nachhaltige Entwicklung, URL: www.nachhaltigkeit.at/bibliothek/pdf/monatsthemen2001/mainM01_12.pdf (20.05.2002).

Straub, Rolf (1997): Benchmarking: Eine Darstellung des Benchmarking als modernes Instrument zur Leistungsverbesserung, Universität Zürich (Hg.).

Thompson, Fred (1997): Defining the New Public Management, in: Advances in International Comparativ Management Supplement 3, S. 1-14.

Töpfer, Armin (1997): TQM-Modelle und Self-Assessment als Basis für internes und externes Benchmarking, in: Saibisch, H. /Tintelnot, C. (Hg.): Benchmarking: Weg zu unternehmerischen Spitzenleistungen, Verlag Schäfer-Poeschel, Stuttgart.

Traunmüller, Roland (1999): Annäherung an die Verwaltung aus Sicht der Informatik: TechnikPotenziale und Systemlösungen, in: Lenk, K./Traunmüller, R. (Hg.): Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik: Perspektiven einer radikalen Neugestaltung der öffentlichen Verwaltung mit Informationstechnik, Verlag v. Deckers, Heidelberg.

Wollmann, Hellmut (2002): Verwaltungspolitik und Evaluierung: Ansätze, Phasen und Beispiele im Ausland und in Deutschland, in: Zeitschrift für Evaluation Heft 1/2001, S. 75-99.

Wolter, Henrike/Jann, Werner (1998): Dezentrale Wahrnehmung von Kreisaufgaben im Landkreis Potsdam-Mittelmark: Möglichkeiten – Probleme – Szenarien, Kommunalwissenschaftliches Institut der Universität Potsdam (Hg.) (n.v.).

Zentrum für Verwaltungsforschung KDZ (2002): Gemeinsames Europäisches Qualitätsbewertungssystem (CAF) für öffentliche Verwaltungen, URL: www.kdz.or.at/kdz/caf/index.htm (27.11.02).

Zerressen, Heinz/Schäfer, Michael (2000): Public Privat Partnerships: 25 Thesen für das Miteinander von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand, SGB SÜBA Generalbau GmbH (Hg.), Berlin.

## Gesetzessammlung Recht und eGovernment

3. Gesetz zur Änderung verwaltungsverfahrensrechtlicher Vorschriften (3. VwVfÄndG) vom 28. August 2002, in: BGBl 2002 Teil I, S.3322

Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) vom 22. Mai 2001, in: BGBl 2001 Teil , S. 904.

Gesetz über rechtliche Rahmenbedingungen für den elektronischen Geschäftsverkehr (EGG) vom 9. November 2001, in: BGBl 2001 Teil I, S. 3721.

Gesetz über Rahmenbedingungen für elektronische Signaturen und zur Änderung weiterer Vorschriften (Signaturgesetz-SigG) vom 16. Mai 2001, in: BGBl 2001 Teil I, S. 876.

Staatsvertrag über Mediendienste (Mediendienstestaatsvertrag-MDStV) vom 1. August 1997, URL: http://www.dud.de/dud/documents/mdstv-011220-kons.pdf (13.11.02).

Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Vergabeverordnung – VgV) vom 9. Januar 2001, BGBl 2001 Teil I, S. 110.

# Kontakt

Michael Scheske

Universität Potsdam
Kommunalwissenschaftliches Institut
Am Park Babelsberg, Haus 7
14482 Potsdam
Tel: 0331/977-4409
eMail: scheskem@rz.uni-potsdam.de