



Bewertungskriterien für potenziell online-fähige Dienstleistungen

**Prioritätensetzung im Spannungsfeld von
Nutzen, Aufwand, Ressourcen und
Randbedingungen**

Der hier vorliegende Text ist ein Modul aus dem

E-Government-Handbuch

<http://www.e-government-handbuch.de>

Redaktion: Projektgruppe E-Government im
Bundesamt für Sicherheit in der
Informationstechnik (BSI)

Kontakt: egov@bsi.bund.de



Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Bewertung des Umsetzungsnutzens einer Dienstleistung	6
2.1	Behördenziel: Kundenorientierung.....	7
2.2	Behördenziel: Rationalisierung	8
2.3	Behördenziel: Imagegewinn	9
2.4	Behördenziel: Public-Private-Partnership	9
3	Bewertung des Umsetzungsaufwands einer Dienstleistung	10
3.1	Organisatorische Komplexität	10
3.2	Technische Komplexität / Herausforderung / Realisierungsfähigkeit	11
4	Verfügbarkeit von Ressourcen.....	13
4.1	Personal.....	13
4.2	Technik	14
4.3	Geld.....	14
5	Äußere Randbedingungen.....	15
5.1	Behördenübergreifende Dienstleistung.....	15
5.2	Politische und rechtliche Vorgaben	15
5.3	Öffentlichkeitswirksamkeit der Dienstleistung	15
6	Gewichtung der Kriterien	16
7	Bündelung von Dienstleistungen.....	16
8	Autorendarstellung	17

Informationen zum Modul

Status	BSI-Beitrag
Autor	Dr. Hauschild (BSI)
Ansprechpartner / Kontakt	Herr Dr. Hauschild (BSI), mailto:egov@bsi.bund.de

Änderungsverzeichnis

Datum	Name	Änderung
16.12.2002	Dr. Hauschild	geringfügige Anpassung im Zuge der Veröffentlichung des Moduls „Authentisierung“
13.02.2002	Dr. Hauschild	Redaktionelle Überarbeitung
09.11.2001	Dr. Hauschild	Erstellung erste Version

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2002

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik
Godesberger Allee 185-189, 53175 Bonn

1 Einleitung

Im Zuge der Initialisierung des Projekts E-Government in einer Behörde, legt diese die mit der Einführung von E-Government verbundenen Behördenziele fest. Typische Behördenziele werden im „Phasenplan: Phase 2 – Strategie“ benannt. Sie müssen, genau wie die im folgenden aufgeführten Bewertungskriterien, durch jede Behörde an die individuellen Bedürfnisse angepasst werden. Bestehen unterschiedliche Ziele gleichzeitig, z. B. Kundenorientierung und Rationalisierung, so sollte deren relative Bedeutung für die Behörde näherungsweise festgelegt werden.

Behördenziele

Um die potenziell online-fähigen Dienstleistungen einschließlich ihrer Umsetzung vergleichen zu können und um die Auswahl sowie die Prioritätenfestlegung vornehmen zu können, ist es hilfreich, eine Liste von Bewertungskriterien zu erarbeiten. Vor Durchführung der Bewertung ist für jedes Kriterium festzulegen, welche Werte es annehmen kann, um anschließend vergleichbare Ergebnisse zu erzielen.

Bei der Bewertung gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Themenbereiche. Einerseits geht es um die Bewertung des Umsetzungsnutzens im Sinne der definierten Behördenziele.

Bewertung nach Kosten und Nutzen

Auf der anderen Seite müssen aber auch die technische Machbarkeit bzw. Komplexität, die verfügbaren Ressourcen sowie weitere äußere Randbedingungen beachtet werden. Diese Sichtweise repräsentiert unter anderem die Kosten und Risiken der Einführung.

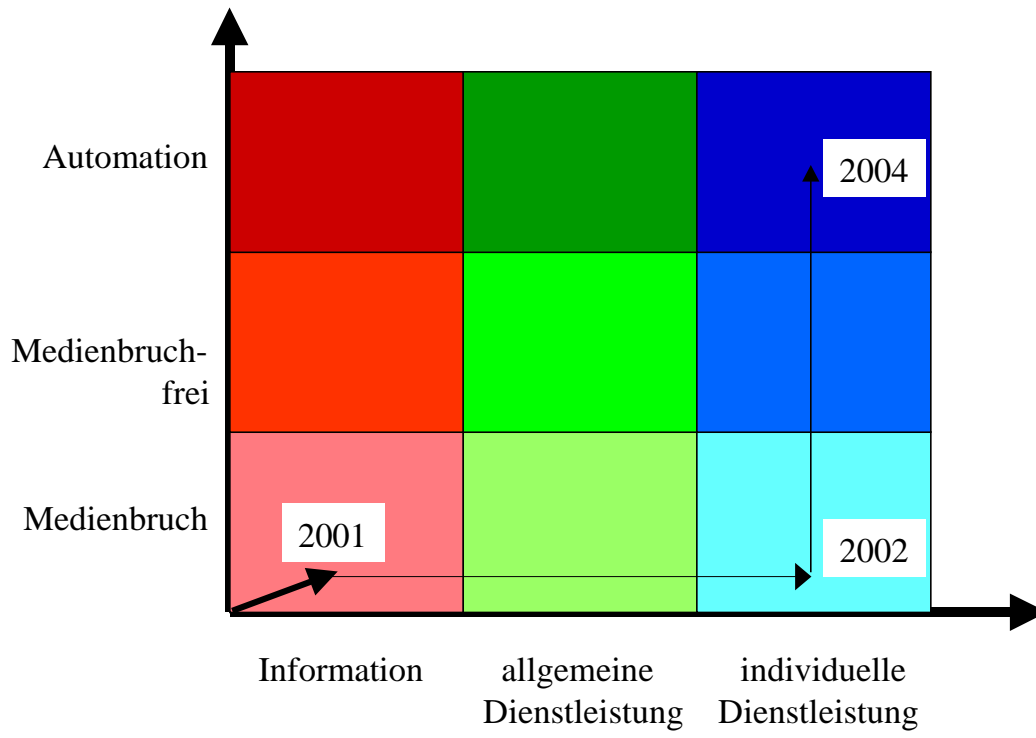
Bewertet werden sollen die im Zuge der Erhebung erfassten Dienstleistungen. Hierbei ist wichtig, dass nicht nur die bereits bestehenden Dienstleistungen aufgenommen sondern auch neue Angebote der Behörde ins Auge gefasst werden.

Nach der im Handbuch verwendeten Definition (→ Modul „Glossar“ (in Arbeit)) umfasst eine „Dienstleistung“ in der Regel mehrere Teile, die als Dienstleistungsschritte bezeichnet werden. Solche Teile sind z. B. die allgemeinen Informationen zu einer Dienstleistung, die Bereitstellung von Formularen, die Entgegennahme eines Antrags, die Bearbeitung eines Antrags und die Erstellung eines Bescheids.

Stufenweise Umsetzung einer Dienstleistung

Im Zuge der Einführung von E-Government ist es nicht notwendig und nicht unbedingt sinnvoll, alle Dienstleistungsschritte gleichzeitig umzusetzen. Es ist auch möglich, einen einzelnen Dienstleistungsschritt zunächst nur teilweise online zu realisieren. Dies gilt unter anderem, wenn die vollständige Umsetzung keinen weiteren Vorteil verspricht.

Die verschiedenen Stufen der Umsetzung können im Klassifikationsschema wie folgt angedeutet werden. Dabei sollte, falls ein Teil der Dienstleistung bereits online realisiert ist, neben den geplanten bzw. möglichen Fortentwicklungsstufen auch der heutige Umsetzungsstand der Dienstleistung eingetragen werden.



Soll eine Dienstleistung in mehreren Stufen umgesetzt werden, so ist es sinnvoll die im folgenden beschriebene Bewertung für jede dieser Umsetzungsstufen getrennt durchzuführen. Nur so kann bei der Prioritätenbestimmung festgestellt werden, ob es sinnvoll ist, eine erste Umsetzungsstufe sofort anzugehen, wohingegen eine zweite Stufe erst angegangen werden sollte, wenn eine geeignete ressort- oder bundesweite Plattform zur Verfügung steht.

**Getrennte
Bewertung für
Umsetzungs-
stufen**

2 Bewertung des Umsetzungsnutzens einer Dienstleistung

Inwieweit werden die mit der Einführung von E-Government verknüpften Ziele im Falle der Umsetzung (Online-Bereitstellung) der Dienstleistung erreicht?

Um den Umsetzungsnutzen zu bestimmen, werden die im Phasenplan benannten Behördenziele nachfolgend in typische Teilziele untergliedert, die dann als Bewertungskriterien genutzt werden können. Exemplarisch werden zu wichtigen Teilzielen mögliche Bewertungsfragen angegeben, die zu einem Bewertungsbogen zusammengesetzt werden können. Wie schon die Definition der Behördenziele müssen auch die Teilziele und die Bewertungsfragen an die Erfordernisse der Behörde angepasst werden.

Vor einem konkreten Abgleich mit den Behördenzielen sollte ein Blick auf die potenziellen Kunden der Online-Dienstleistung erfolgen.

Zielgruppe und Zahl der Kunden bzw. Geschäftsvorfälle

Allein die Zahl der Kunden bzw. Geschäftsvorfälle (pro Tag, Monat oder Jahr) ist ein wichtiges Indiz für die erreichbare Wirkung. Wird eine Dienstleistung z. B. nur drei Mal pro Jahr erbracht, ist auch bei guter Übereinstimmung mit den Zielen keine große Wirkung zu erzielen.

Darüber hinaus ist auch die Zielgruppe zu definieren. Deren Kenntnis ist sowohl wichtig zur Einordnung der Kundenzahl (3 von 1000 oder 3 von 80 Millionen) als auch bei der Frage der voraussichtlichen Akzeptanz und der voraussetzbaren technischen Ausstattung auf Kundenseite. Die Zielgruppe kann dabei über die typischerweise unterschiedenen Gruppen „Bürger“, „Behörden“ oder „Firmen“ hinaus weiter spezifiziert werden: Studierende, Wissenschaftler, Politiker, ...

Wer sind die Kunden der Dienstleistung? (Bürger, Unternehmen, Behörden, spezielle Zielgruppen)			
Wie viele Kunden nutzen diese Dienstleistung derzeit?	sehr viele	viele	wenige
Wie oft wird diese Dienstleistung derzeit erbracht?	täglich	mehrfach im Monat	selten

Akzeptanz / Erwartung beim Kunden

In der Regel bringen Kunden neuen Techniken ein gesundes Misstrauen entgegen. Nur Anwendungen, die offensichtlich oder transparent erkennen lassen, dass sie sicher sind, werden akzeptiert. Nicht ausgereifte Techniken werden nicht akzeptiert.

Es kann in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, die Einstellung der Kunden durch eine direkte Befragung zu ermitteln. Was will der Kunde online erledigen? Was ist er bereit dafür zu tun?

Wie viele Nutzer der bisher bestehenden Dienstleistung würden ein entsprechendes Online-Angebot voraussichtlich nutzen?	viele	wenige	keiner
Erwarten die Kunden diese Dienstleistung online / Ist der Kundenwunsch ggf. bereits geäußert worden?	ja	teilweise	nein

Technische Ausstattung des Kunden

Welcher Aufwand ist auf der Kundenseite erforderlich? Gegenwärtig verfügen nur sehr wenige Bürger und Behörden über die für manche E-Government-Anwendungen notwendige Ausstattung, also insbesondere über Hardware zum Signieren. Es ist zu klären, ob die Dienstleistung, evtl. vorläufig, auch ohne zusätzliche technische Ausstattung auf Kundenseite angeboten werden kann, gegebenenfalls bei reduzierter Online-Funktionalität.

Ist zu erwarten, dass sich Kunden mit den notwendigen technischen Hilfsmitteln (z. B. Kartenleser) ausstatten, um diese Dienstleistung zu nutzen?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

2.1 Behördenziel: Kundenorientierung

Bei dem Behördenziel Kundenorientierung geht es im wesentlichen um Verbesserungen der Benutzerfreundlichkeit, der Verfügbarkeit und der Servicequalität (z. B. durch Fehlervermeidung aufgrund automatischer Plausibilitätskontrollen bei den Eingaben). Folgende Teilziele können abgeprüft werden:

Vergrößerung des Dienstleistungsportfolios der Behörde

Handelt es sich um eine neue Dienstleistung, die bisher nicht erbracht wird?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Zeitlich-räumliche Verfügbarkeit der Dienstleistung

Wird der Kunde durch die Online-Bereitstellung in die Lage versetzt, die Dienstleistung zu jeder Zeit und von jedem Ort zu initiieren, zu verfolgen und abzuschließen?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Kürzere Vorgangsdauer, schnellere Leistungserbringung

Verringert sich durch das Online-Angebot die Bearbeitungszeit der Dienstleistung spürbar?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

Transparenz / Verständlichkeit

Wird die Dienstleistung durch die Online-Bereitstellung für den Kunden transparenter?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

Zusammenfassung

Erfährt der Kunde durch das Online-Angebot einen Mehrwert?	ja	teilweise	nein
---	-----------	------------------	-------------

2.2 Behördenziel: Rationalisierung

Lautet ein Behördenziel Rationalisierung, so ist das Rationalisierungspotenzial schon in einem frühen Stadium abzuschätzen. Nach Durchführung von Prozessanalyse und -optimierung (siehe Modul „Phase 3 – Analyse“ im Phasenplan) kann die Bewertung mit Hilfe der zusätzlich gewonnenen Kenntnisse nochmals wiederholt werden. Folgende Teilziele können abgeprüft werden:

Prozessoptimierung zur Beschleunigung und Arbeitersparnis

Werden innerbehördliche Abläufe durch die Online-Bereitstellung vereinfacht?	ja	teilweise	nein
Kann die Dienstleistung ohne Medienbruch erbracht werden?	ja	teilweise	nein

Automatisierbarkeit der Dienstleistung

Gibt es einen Ermessensspielraum, so kann eine Dienstleistung nicht oder nur in Teilen automatisiert werden.

Ist die Dienstleistung automatisierbar?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

Entlastung von Routinearbeiten und Vermeidung von Doppelarbeiten

Werden Mitarbeiter aufgrund eines Online-Angebots von Routinearbeiten entlastet?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Dezentralisierung von Entscheidungen

Können Entscheidungen im Zuge der Online-Bereitstellung dezentralisiert werden (z. B. Unterschriftenbefugnisse)?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Zusammenfassung

Können durch die Online-Bereitstellung der Dienstleistung Rationalisierungseffekte erzielt werden?	ja	teilweise	nein
---	-----------	------------------	-------------

2.3 Behördenziel: Imagegewinn

Da nicht alle Behörden Imagegewinn als Ziel definieren werden, aber zumindest der mögliche Imageverlust bei allen Dienstleistungen thematisiert werden sollte, finden sich weitere Ausführungen hierzu bei den „Äußeren Randbedingungen“ in Abschnitt 5.3.

Folgende Bewertungsfragen eignen sich zur Prüfung:

Ist ein Imagegewinn der Behörde durch den oben angegebenen Kundenmehrnutzen zu erwarten?	ja	teilweise	nein
Befindet sich diese Dienstleistung in der öffentlichen Diskussion (ist sie „in aller Munde“)?	ja	teilweise	nein
Eignet sich die Dienstleistung für Marketing-Aktivitäten im Zuge der Online-Bereitstellung?	ja	teilweise	nein

Zusammenfassung

Wird das Image der Behörde durch die Online-Bereitstellung dieser Dienstleistung verbessert?	ja	teilweise	nein
---	-----------	------------------	-------------

2.4 Behördenziel: Public-Private-Partnership

Folgende Teilziele können abgeprüft werden:

Ist die Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen bei dieser Dienstleistung rechtlich möglich?	ja	teilweise	nein
Ist die Partnerschaft mit Wirtschaftsunternehmen bei dieser Dienstleistung aus Kundensicht sinnvoll?	ja	teilweise	nein
Können durch die Zusammenarbeit mit privaten Anbietern Kosten eingespart werden?	ja	teilweise	nein
Kann durch die Zusammenarbeit ein Imagegewinn erzielt werden?	ja	teilweise	nein

Zusammenfassung

Bietet sich diese Dienstleistung für Public-Private-Partnership an?	ja	teilweise	nein
--	-----------	------------------	-------------

3 Bewertung des Umsetzungsaufwands einer Dienstleistung

Neben der Eignung für eine Umsetzung aufgrund der festgelegten Zielsetzung spielt für die Bewertung auch der mit der Umsetzung verbundene Aufwand eine große Rolle. Hier sind insbesondere die Komplexität einer Dienstleistung und die technische Herausforderung zu nennen, die sich direkt auf den finanziellen und zeitlichen Realisierungsaufwand auswirken.

Zunächst ist zu betrachten, ob Teile der Dienstleistung schon umgesetzt sind. Es sollte dabei hinterfragt werden, ob die derzeitige Realisierung ausbaufähig ist, also ob sie überhaupt im Zuge der Gesamtrealisierung zum Einsatz kommen wird.

Bevor eine bereits umgesetzte Dienstleistung als „nicht weiter zu betrachten“ eingestuft wird, sollte sie gegen die Qualitätskriterien (→ Modul „Qualitätskriterien im E-Government“, in Arbeit) abgeglichen werden. Nur bereits qualitativ zufriedenstellend umgesetzte Dienstleistungen brauchen nicht im Hinblick auf eine Umsetzungspriorisierung bewertet zu werden.

3.1 Organisatorische Komplexität

Zahl der Beteiligten

Zahl beteiligter Arbeitsplätze	viele	wenige	einer
Anzahl beteiligter Referate	viele	wenige	eins
Anzahl beteiligter Entscheidungsträger	viele	wenige	einer

Umfang des Verfahrens

Wie viele Arbeitsschritte sind zur Erbringung der Dienstleistung erforderlich?	viele	wenige	einer
Wie viele Kommunikations- bzw. Interaktions-Schritte werden voraussichtlich zwischen Kunden und Behörde zur Erbringung der Dienstleistung benötigt?	viele	wenige	kein Aufkommen
Welcher Aufwand entsteht bei der Online-Bereitstellung der Dienstleistung dadurch zusätzlich, dass andere beteiligte Behörden nicht online arbeiten?	viel	wenig	kein Aufwand

Notwendige Reorganisation

Wie stark muss der innerbehördliche Ablauf geändert werden, um die Dienstleistung sinnvoll online zu erbringen?	stark	gering	gar nicht
---	-------	--------	-----------

Zusammenfassung

Wie komplex (z. B. zeit- bzw. arbeitsaufwändig) ist die Online-Bereitstellung der Dienstleistung?	sehr komplex	komplex	wenig komplex
--	---------------------	----------------	----------------------

3.2 Technische Komplexität / Herausforderung / Realisierungsfähigkeit

Die „Technische Komplexität“ kann nur dann konkret einer Dienstleistung zugeordnet werden, wenn diese viele Mitarbeiter komplett bindet (z. B. Antrag auf Arbeitslosengeld, BAföG-Rückzahlung, ...). In diesem Fall wird ein Großteil der notwendigen technischen Ausstattung auch nur für diese Dienstleistung verwendet.

Bei weniger umfangreichen Dienstleistungen ist dies in der Regel nicht der Fall. Dort kann die technische Komplexität nur für eine Gruppe von Dienstleistungen oder für eine Gruppe von Dienstleistungsschritten (z. B. alle Dienstleistungsschritte, die eine qualifizierte elektronische Signatur benötigen, oder alle, die Online-Bezahlung benötigen) angegeben werden. In diesem Fall sind einige Fragen nur für eine Menge von Dienstleistungen beantwortbar. Die Bündelung von Dienstleistungen wird im Abschnitt 7 kurz erläutert.

Technischer Umfang

Müssen viele Arbeitsplätze mit neuen Computern oder sonstiger IT (Drucker, Scanner, ...) ausgestattet werden?	ja	teilweise	nein
Müssen viele Arbeitsplatz-Computer neu konfiguriert oder mit neuer Software ausgestattet werden?	ja	teilweise	nein
Ist der sonstige Bedarf an IT (Server, Router, ...) für diese Dienstleistung hoch?	ja	teilweise	nein

Notwendigkeit elektronischer Signaturen und rechtsverbindlicher Zeitstempel

Wenn ja, welche Signaturen sollen / müssen akzeptiert werden (→ Module „Verschlüsselung und Signatur“ sowie „Authentisierung im E-Government“)?

Ist es vorgeschrieben oder gewünscht, Dokumente durch die Behörde zu signieren?	ja	teilweise	nein
Ist es notwendig, Signaturen entgegenzunehmen? (Muss der Kunde in der Lage sein, Signaturen zu erstellen?)	ja	teilweise	nein
Ist ein rechtsverbindlicher Zeitstempel notwendig?	ja	teilweise	nein

Notwendigkeit der Verschlüsselung

Verschlüsselung ist im Prinzip immer dann notwendig, wenn personenbezogene Daten ausgetauscht werden (→ Module „Verschlüsselung und Signatur“ sowie „Authentisierung im E-Government“).

Ist es notwendig, verschlüsselte Kommunikation anzuwenden bzw. anzubieten?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Einführung spezieller Systeme

Ist es notwendig, einen elektronischen Workflow einzurichten (umfangreich zu ändern), um die o. g. Ziele der Online-Bereitstellung der Dienstleistung zu erreichen?	ja	teilweise	nein
Ist es notwendig, ein automatisiertes Bearbeitungssystem einzurichten, um die o. g. Ziele der Online-Bereitstellung der Dienstleistung zu erreichen?	ja	teilweise	nein

Einführung eines Verfahrens zum Bezahlen im Netz (Online-Payment)

Ist es notwendig, Gebühren online zu erheben?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

Bereitstellung zeitkritischer Dienstleistungen

Ist es notwendig, das Computersystem besonders gegen zeitweisen Ausfall zu schützen?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Archivierung, Reproduzierbarkeit, Lesbarkeit

Wie lange müssen Unterlagen der Dienstleistung archiviert werden bzw. lesbar bleiben, also Lesevorrichtungen und Speichermedien vorgehalten werden?	mehr als 10 Jahre	5 bis 10 Jahre	weniger als 5 Jahre
---	-------------------	----------------	---------------------

Standard- oder Speziallösungen

Ist die Dienstleistung in der Hinsicht einmalig, dass nicht auf technische Standardlösungen zurückgegriffen werden kann?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Zusammenfassung

Wie groß ist der technische Aufwand bzw. die technische Herausforderung?	sehr groß	groß	gering
--	-----------	------	--------

4 Verfügbarkeit von Ressourcen

Neben Umsetzungsnutzen und -aufwand einer Dienstleistung sind auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu erheben. Der Hauptunterschied zwischen den Bewertungsfragen unter den Überschriften „Aufwand“ und „Ressourcen“ ist die Zielsetzung der darauf aufbauenden Bewertung. Geht es beim Aufwand um die Frage, wie teuer, wie schwierig, wie herausfordernd diese Aufgabe ist, steht nunmehr die Frage im Vordergrund, wie schnell sich eine Dienstleistung online bringen lässt. Natürlich sind beide Fragen nicht unabhängig zu beantworten.

4.1 Personal

Erfahrungen bzgl. Realisierung

Ist im Hause genug Erfahrung vorhanden (insbesondere im Bereich Organisation und IT), um die Umsetzung der Dienstleistung selbst zu planen / realisieren?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

Wenn nein: Gibt es Referenzprojekte (vorzugsweise in der (Bundes-)Verwaltung), die eine vergleichbare Aufgabenstellung schon erfolgreich gelöst haben, von deren Erfahrungen man profitieren kann?

Wissensstand und Qualifikationsbedarf bzgl. Anwendung

In den meisten Fällen wird es aufgrund der Online-Bereitstellung und der veränderten Geschäftsprozesse notwendig sein, die Mitarbeiter durch Schulungsmaßnahmen auf die steigenden Anforderungen vorzubereiten. Es mag allerdings in einigen Bereichen zu erwarten sein, dass die Mitarbeiter auch nach einer Schulung diesen Anforderungen nicht vollständig gewachsen sein werden. In diesem Fall sollte von einer schnellen Realisierung abgesehen werden.

**K.-o.-
Kriterium**

Ist das Personal vom Wissensstand in der Lage, die notwendigen Veränderungen im zukünftigen Alltag umzusetzen?	ja	teilweise	nein
--	----	-----------	------

Akzeptanz der Mitarbeiter / Zielkonflikt

Des Weiteren ist einzuschätzen, ob die betroffenen Mitarbeiter (insbesondere der Referatsleiter, Fachverantwortliche, ...) gewillt sind, die notwendigen Umstrukturierungen vorzunehmen. Wenn dies nicht der Fall ist und sich der Widerstand nicht durch Überzeugung oder andere Maßnahmen lösen lässt, sollte auch hier von einer schnellen Umsetzung der Dienstleistung abgesehen werden. Ohne Akzeptanz bei den Mitarbeitern ist eine erfolgreiche Umsetzung nicht möglich. Evtl. kann man durch eine schrittweise Umsetzung aber Unsicherheiten und Widerstände abbauen und so die Akzeptanz nach und nach aufbauen.

**K.-o.-
Kriterium**

Trifft die Umsetzung der Dienstleistung bei den betroffenen Mitarbeitern auf Akzeptanz?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

4.2 Technik

In Bezug auf die Technik gilt es zu klären, ob die für die Umsetzung der Dienstleistung notwendige Technik (IT) bereits vorhanden ist, ob sie geringfügig oder grundlegend erweitert werden muss oder ob womöglich überhaupt erst eine IT-Infrastruktur in der Behörde aufgebaut werden muss.

Steht notwendige Technik bereits zur Verfügung?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

4.3 Geld

Eine Einführung von E-Government wird ohne Finanz-Mittel in der Regel nicht möglich sein. Zusätzliche oder umgeschichtete Mittel werden z. B. benötigt, um Technik zu beschaffen, um Personal zu finanzieren, das im Projekt E-Government-Einführung arbeitet, oder/und um Aufträge nach außen zu vergeben.

Für eine schnelle Umsetzung ideal ist, wenn Mittel bereits im Haushalt eingeplant sind oder durch Umschichtung einfach zur Verfügung gestellt werden können.

Steht in der Haushaltsplanung Geld zur Umsetzung dieser Dienstleistung zur Verfügung?	ja	teilweise	nein
---	----	-----------	------

5 Äußere Randbedingungen

Eine weitere Fragestellung zur geplanten Realisierung einer Dienstleistung bezieht sich auf die Randbedingungen, deren Ursprung außerhalb der eigentlichen Behörde liegt und die auch nicht direkt von der Behörde beeinflusst werden können.

5.1 Behördenübergreifende Dienstleistung

Müssen zunächst oder gleichzeitig andere Behörden Änderungen vornehmen, um die Dienstleistung online erbringen zu können? Sind andere Behörden an der eigentlichen Dienstleistung beteiligt? Stimmen Datenstrukturen und -formate überein? Sobald andere Behörden von der Online-Bereitstellung wesentlich betroffen sind, ist ein möglicher Zeitplan mit diesen anderen Behörden abzusprechen.

**K.-o.-
Kriterium**

5.2 Politische und rechtliche Vorgaben

Liegen konkrete politische Vorgaben vor, so müssen diese bei der Priorisierung der Dienstleistungen mit berücksichtigt werden. Lautet eine Vorgabe z. B., Dienstleistung „x“ müsse bis Ende 2002 umgesetzt sein, so ist die Priorität auch dann hoch, wenn die Umsetzung der Dienstleistung keinen (entscheidenden) Fortschritt im Sinne der Behördenziele mit sich bringt. Gleiches gilt für rechtliche Vorgaben wie z. B. europäische Vorgaben, die eine Behörde zur Online-Bereitstellung einer Dienstleistung bis zu einem gesetzten Termin verpflichten. Dennoch sollte auch in diesem Fall die technische Machbarkeit bzw. der voraussichtliche Aufwand bestimmt werden, um ein Scheitern der Umsetzung im Vorfeld ausschließen zu können.

Gibt es rechtliche Randbedingungen, die einer Online-Bereitstellung der Dienstleistung entgegenstehen oder die eine nicht vorhandene technische Ausstattung auf Kundenseite voraussetzen. Wenn dies der Fall ist, ist zu klären, ob sich diese rechtlichen Vorgaben kurz- oder mittelfristig ändern lassen und wenn ja, auf welcher Ebene. Ist eine solche Änderung nicht möglich und die Kundenakzeptanz daher mittelfristig als verschwindend gering anzusehen, sollte von einer schnellen Umsetzung abgesehen werden.

**K.-o.-
Kriterium**

5.3 Öffentlichkeitswirksamkeit der Dienstleistung

Bei der Bewertung einer Dienstleistung sollte zudem betrachtet werden, ob diese unter starker öffentlicher Beobachtung steht. Gerade bei sehr präsenten Dienstleistungen (Steuererklärung, Asylverfahren, ...) muss damit gerechnet werden, dass Personen in der Öffentlichkeit darauf warten, Schwächen (z. B. Sicherheitsmängel) einer Online-Version dieser Dienstleistung auszunutzen.

Ferner ist gegebenenfalls zu beurteilen, wie hoch das Gerichtsprozessrisiko bei fehlerhafter Implementierung ist.

Eine Umsetzung sollte in diesen Fällen sehr penibel geplant werden; die Dienstleistung eignet sich nicht für eine sofortige Umsetzung.

6 Gewichtung der Kriterien

Die Bewertung einer einzelnen Dienstleistung geschieht über viele, thematisch sortierte Bewertungsfragen, die mit „weichen“ Angaben (hoch, gering, etwas, ...) beantwortet werden. Es erscheint uns nicht möglich und auch nicht sinnvoll, die sehr unterschiedlichen Bewertungskriterien über gewichtende Faktoren (Kennzahlen o. ä.) mathematisch zu erfassen, um daraus eine Rangfolge der umzusetzenden Dienstleistungen rein analytisch zu erreichen.

Das E-Government-Team einer Behörde soll die unterschiedlichen Dienstleistungen bewerten und mit dieser Bewertung der Behördenleitung eine Entscheidung ermöglichen. Hierzu erscheint es wichtig, dass sich das Team in einer Diskussion verständigt, welche Dienstleistung **warum** hoch oder niedrig priorisiert wird. Eine rein mathematische Rangfolge lässt sich vor der Behördenleitung nicht mit sachlichen Argumenten begründen.

Soll unterstützend dennoch eine mathematische Bewertung vorgenommen werden, so wird auf die Standardliteratur¹ verwiesen, z. B. unter dem Stichwort „Nutzwertanalyse“.

Die am Ende der unabhängigen Bewertung aller Dienstleistungen stehende Rangfolge des „machbarkeits-gewichteten Umsetzungsnutzens“ der Dienstleistungen stellt nur ein vorläufiges Ergebnis dar. Im nächsten Schritt kann eine vorläufige Konsolidierung stattfinden, ohne dabei in technische und organisatorische Details zu gehen.

Im weiteren Verlauf der Einführung von E-Government werden zudem weitere Details bekannt, z. B. im Rahmen der anzustrebenden Prozess-Analyse, die es erlauben, die Bewertung nochmals kritisch zu hinterfragen.

7 Bündelung von Dienstleistungen

Nachdem alle Dienstleistungen bewertet sind und bevor eine endgültige Rangfolge festgelegt wird, sollten Dienstleistungen u. a. nach technischen Gemeinsamkeiten gebündelt werden.

So bietet es sich an, eine Liste aller Dienstleistungen zu erstellen, die zur vollständigen Umsetzung die qualifizierte elektronische Signatur benötigen, oder alle Dienstleistungsschritte zusammenzufassen, die in einer zentralen Verkaufsplattform zusammengefasst werden können oder die einen Formularserver benötigen.

Für jede einzelne Dienstleistung mag der erreichbare Nutzen zu gering sein, um den technischen Aufwand zu rechtfertigen; für ein Bündel von Dienstleistungen aber evtl. nicht mehr.

¹ z. B. Handbuch für Organisationsuntersuchungen; Bundesministerium des Innern; 5. Auflage; Kapitel 4.2 – Nutzwertanalyse und Kosten-Wirksamkeitsanalyse.

8 Autorendarstellung

Dr. Timo Hauschild, BSI



Nach seinem Studium der Physik und der Journalistik an der Universität Hamburg, arbeitete Herr Dr. Timo Hauschild im Rahmen eines internationalen Forschungsprojekts sowohl am Forschungszentrum Rossendorf (Dresden) als auch am Institut Laue-Langevin in Grenoble, Frankreich. Nach Abschluss seiner Promotion im Fach Physik wechselte er im Jahr 2001 zum Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI). Dort arbeitet er an der Fortentwicklung des E-Government-Handbuchs. Parallel beteiligt er sich an der Beratung von Behörden im Zuge der Einführung von E-Government.