



---

Erschienen in:  
MOVE (Moderne Verwaltung), 2. Jahrgang, Ausgabe 1, März 2004  
(hg. K21 media - <http://www.move-online.de/>)

Herbert Kubicek / Ralf Cimander / Hilmar Westholm

Von Europa lernen

### **Back-Office Integration im E-Government**

#### 1. Der Bedarf an echten Innovationen

In der deutschen E-Government Diskussion ist eine gewisse Ernüchterung eingetreten, obwohl die Zahl der online angebotenen Dienstleistungen auf Bundesebene und auf kommunaler Ebene steigt. Deutschland liegt zwar im Vergleich zu anderen EU-Staaten im hinteren Mittelfeld, die eigenen Vorgaben werden mit den Angeboten jedoch erfüllt (Move November 03, S. 12 ff.). Nur mit der Nachfrage sieht es nicht so gut aus. Diese bleibt insbesondere bei den Bürgerinnen und Bürgern weit hinter den Erwartungen zurück. Ohne diese Nachfrage stellen sich jedoch auch die erwarteten Kosteneinsparungen und damit die Amortisation der getätigten Investitionen nicht ein.

Die Ursachen dürften vielfältig sein. Die geringe Verbreitung des Internet und Sicherheitsbedenken werden am häufigsten genannt. Aber warum boomt dann die ebay-Nutzung? Die individuelle Nutzungsentscheidung bei Online-Angeboten wird maßgeblich von der individuellen Nutzenerwartung beeinflusst. Und dieser erwartete Nutzen ist bei vielen Online-Angeboten im E-Government im Vergleich zu den bisherigen Angebotsformen (z.B. via Amt, Post, Call-Center) nicht nennenswert größer. Dies liegt daran, dass überwiegend bestehende Formulare online bereitgestellt und die so erfassten Daten in die bisherigen Arbeitsprozesse eingespeist werden. Eine deutliche Nutzungssteigerung ist beim E-Government jedoch wie in allen anderen Anwendungsbereichen nur zu erzielen, wenn die Prozesse selbst verbessert werden - "Organisation vor Technik" hieß die Maxime in den 80er Jahren, "Process Re-Engineering" in den 90er Jahren. Dies wird inzwischen auch zunehmend in der E-Government Diskussion erkannt. Bereits auf der ersten E-Government-Minister-Konferenz der Europäischen Kommission in 2001 war vom Beginn einer zweiten Phase die Rede: Nach einer ersten Phase der schaufensterartigen Informationspräsentation gehe es nun um

die Integration von Transaktionsprozessen zwischen dem sogenannten Front-Office und in der Regel mehreren Back-Offices und um die Re-Organisation der Back-Offices. Auch die Initiative 'Deutschland Online' nimmt die Prozesse und deren Vereinheitlichung in den Blick und auf die Tagesordnung. Ein plastisches Beispiel ist die Novellierung des Melderechtsrahmengesetzes, mit der die doppelte Datenlieferung an die Zuzugs- und Wegzugsgemeinde durch die Bürgerinnen und Bürger aufgehoben wurde und nun die Zuzugsgemeinde die Abmeldung vornehmen muss. Für diesen elektronischen Datenaustausch zwischen zwei Back-Offices ist auch ein einheitliches Datenaustauschformat X-MELD entwickelt und verabschiedet worden.

Noch sind solche Fälle vorrangiger Verfahrensvereinfachungen die Ausnahme. Strukturveränderungen nach dem Slogan 'Structure follows Process' (Scheer in Move 11/03) findet man im E-Government-Kontext noch überhaupt nicht. Wie bei allen früheren Wellen des DV-Einsatzes in der Verwaltung werden die Chancen für organisatorische Reformen zunächst nicht offensiv genutzt. Der Kostendruck lässt jedoch keine Alternative. Und Optionen gibt es genug. Dabei lohnt der in Bezug auf die öffentliche Verwaltung noch recht seltene Blick in das europäische Ausland.

Im Auftrag der Europäischen Kommission haben das Dänische Technologische Institut und das Institut für Informationsmanagement Bremen (ifib) zusammen mit Partnern aus 15 Ländern eine qualitativ-vergleichende Analyse der Back-Office Integration im E-Government in allen EU-Mitgliedsstaaten sowie Norwegen und Island durchgeführt. Dabei wurden für die vom Ministerrat vorgegebenen 20 Dienstleistungen für Bürger und Unternehmen insgesamt 29 Beispiele guter Praxis ausgewählt, die als Vorbilder für echte Innovationen im E-Government Bereich dienen können.

## 2. Back-Office Integration

Der Nutzen von öffentlichen Dienstleistungen für Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger hängt von den hinter der Eingabe- / Ausgabeschnittstelle zu den Nutzern liegenden Prozessen und deren Technikunterstützung ab. Bezeichnet man diese Eingabe- / Ausgabeschnittstellen als Front-Office und die dahinterliegenden Prozesse als Back-Office, dann lautet die Grundannahme: Die Leistung des Front-Office hängt mit zunehmender Komplexität der Dienstleistung entscheidend von dem Back-Office ab. Selbstverständlich sind Benutzungsfreundlichkeit, Orientierungshilfen, Support u. a. Faktoren auch wichtig für die Qualität und die Akzeptanz eines Online-Angebots. Der Funktions- und Leistungsumfang hängt jedoch von den Back-Office-Prozessen ab. Und hier erscheinen zwei Aspekte der Integration besonders relevant:

- die Integration mehrerer Dienstleistungen, die die Mehrfacheingabe gleicher Daten erübrigt,
- die Integration mehrerer Bearbeitungsstufen, die oft erst eine automatische Erzeugung und Lieferung der gewünschten Ergebnisse ermöglicht.

Wenn man das Modell einer Wertschöpfungskette zugrundelegt, kann man auch von horizontaler und vertikaler Integration sprechen. Wir sprechen von „horizontaler“ Integration, wenn auf einer Wertschöpfungsstufe miteinander kooperiert wird, z.B. wenn in der Lebenslage „Umziehen“ die Dienstleistungen des (öffentlichen) Meldesamtes mit denen des (teil-privatisierten) Abfallbetriebes und der Postzustellung gebündelt werden. Von „vertikaler“ Integration sprechen wir, wenn zur Erstellung der

Dienstleistung mehrere Verwaltungsebenen kooperieren, z.B. bei der Personalausweiserstellung, wo die örtliche Meldebehörde mit der Bundesdruckerei zusammenarbeitet. Diese vertikale Integration kann selbst über mehrere Stufen gehen, und auf jeder Stufe kann es ein oder mehrere Back-Offices geben.

Schließlich ist noch eine dritte Art von Integration zu beachten, die sich auf die Einbindung sekundärer, unterstützender Dienste wie elektronisches Bezahlen oder Authentifizierungsdienstleistungen bezieht.

In diesem Sinne wurde der Studie das in Abb. 1 wiedergegebene Schema von mehreren Integrationsdimensionen zugrunde gelegt.

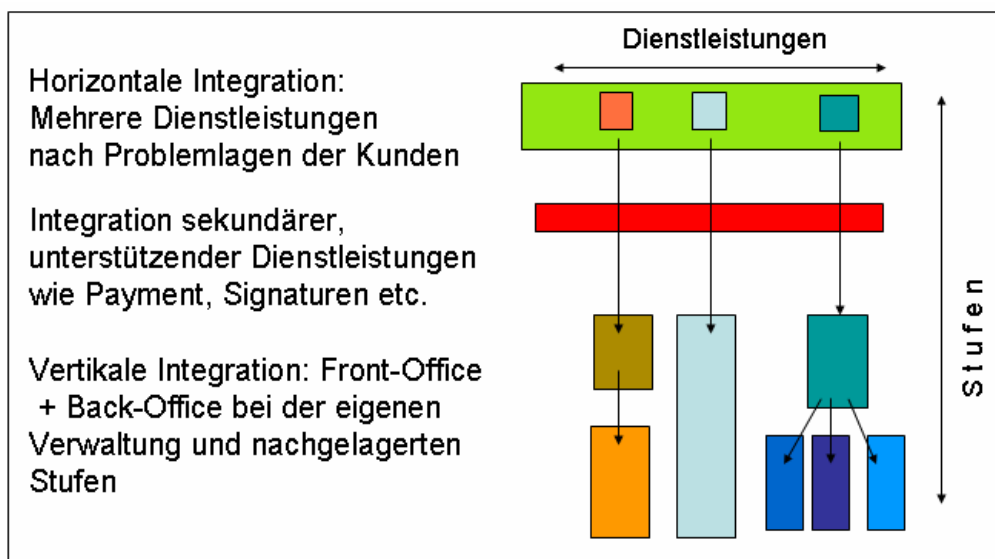


Abb. 1: Schema der Integrationsdimensionen

Darauf aufbauend wurden vier Modelle zur Bestimmung des Grades der Back-Office Integration definiert:

- Das Online Angebot umfasst nur eine Bearbeitungsstufe einer Dienstleistung.
- Das Online Angebot integriert die jeweils erste Bearbeitungsstufe mehrerer Dienstleistungen insbesondere durch gemeinsame Verwertung nur einmal eingegebener Daten.
- Das Online Angebot integriert mehrere Bearbeitungsstufen unterschiedlicher Stellen für eine Dienstleistung.
- Das Online-Angebot integriert jeweils mehrere Bearbeitungsstufen für mehrere Dienstleistungen unterschiedlicher Stellen.

Für jedes Modell wird zudem festgestellt, ob unterstützende Dienstleistungen integriert sind. Im Modell „D“ sind die Integration und die Re-Organisation am weitesten vorangeschritten, die Modelle „B“ und „C“ bezeichnen unterschiedliche Schwerpunktsetzungen – im ersteren Fall wird das Schwergewicht auf den Vorteil für die Nutzer gelegt, im Modell „C“ dagegen auf die Re-Organisation von Verwaltungsabläufen. Das Modell „A“ ist nicht prinzipiell „schlechter“ als die drei anderen, sondern

verweist nur auf eine Leistungserbringung mit geringerer Komplexität, was in vielen Fällen auch von Vorteil sein kann.

### 3. Mehrstufiges Auswahlverfahren

Die Europäische Kommission lässt von der Unternehmensberatung Cap Gemini, Ernst and Young seit 2001 regelmäßig ein quantitatives Benchmarking der E-Government-Angebote der Mitgliedstaaten durchführen. Dazu wurde eine Referenzliste von 25 Dienstleistungen festgelegt. Diese wenden sich zum Teil an die Bürgerinnen und Bürger, zum Teil an die Wirtschaft und können zu fünf Kategorien zusammengefasst werden (Abb. 2).

Zielgruppe / Cluster	Bürger	Firmen
<b>Serviceangebote, die Einkommen liefern</b>	Einkommensteuer	Körperschafts- und Umsatzsteuer, Sozialbeiträge für Mitarbeiter, Zollerklärungen
<b>Registrierungsdienste</b>	Meldung Adressänderung, Geburts- und Heiratsurkunden, Kfz-Zulassung	Einreichung von Daten an Statistik-Ämter, Gewerbeanmeldung
<b>Soziale Dienstleistungen</b>	Öffentliche Bibliotheken, Erklärungen gegenüber der Polizei, Gesundheitsbezogene Dienste	
<b>Finanzielle Dienstleistungen</b>	Arbeitsplatzvermittlung/-suche, Sozialleistungen (Arbeitslosengeld, Kindergeld, medizinische Kosten und Stipendien)	Öffentliche Beschaffung
<b>Genehmigungen &amp; Konzessionen</b>	Immatrikulation an Hochschulen, Persönliche Dokumente (Pässe, Führerschein), Antrag auf Baugenehmigung	Umweltkonzession

*Abb. 2: Der Untersuchung zugrunde liegende Dienstleistungen*

Cap Gemini Ernst and Young untersuchen für diese Benchmarking Studie jeweils etwa 12.000 Internetangebote an der Benutzerschnittstelle. Die Untersuchung zur Back-Office Integration setzt ebenfalls an dieser Benutzerschnittstelle, dem Front-Office an (vgl. Abb. 3). Gemeinsam mit Experten in jedem Mitgliedsland wurden neben den von Cap Gemini Ernst and Young untersuchten Online-Angeboten der öffentlichen Verwaltung weitere an nationalen und internationalen Wettbewerben und Benchmarkings beteiligte oder auf andere Weise als besonders weit fortgeschritten angesehene Angebote erfasst und einer Online-Sichtung unterzogen. Diese Vorauswahl umfasste ca. 1.500 Angebote. Sie wurden insbesondere darauf hin geprüft, ob Transaktionen möglich sind, die zu einem sofortigen (Zwischen-) Ergebnis führen, ob mehrere Dienstleistungen miteinander verknüpft sind und so Erfassungsaufwand reduziert wird, ob sekundäre Dienstleistungen integriert sind und wie Benutzbarkeit und Nützlichkeit einzuschätzen sind. Daraufhin wurden 130 Fälle herausgefiltert, die aufgrund des Front-Office-Nutzen einen gewissen Grad an Back-Office Integration vermuten ließen. Für diese wurden telefonische Interviews zur Ermittlung der insgesamt betei-

lichten Back-Offices und der Digitalisierung der zwischen ihnen laufenden Prozesse und der eventuell vorgenommenen Reorganisation dieser Prozesse durchgeführt.

Aus diesen 130 Fällen wurden dann 30 mit dem erwarteten höchsten Grad an Back-Office Integration für ausführliche Vor-Ort-Interviews ausgewählt. In einem Fall erwiesen sich die telefonischen Auskünfte als nicht zutreffend, so dass insgesamt 29 Fälle fortgeschrittener Back-Office Integration aufgrund der Interviews ausführlich beschrieben werden konnten.

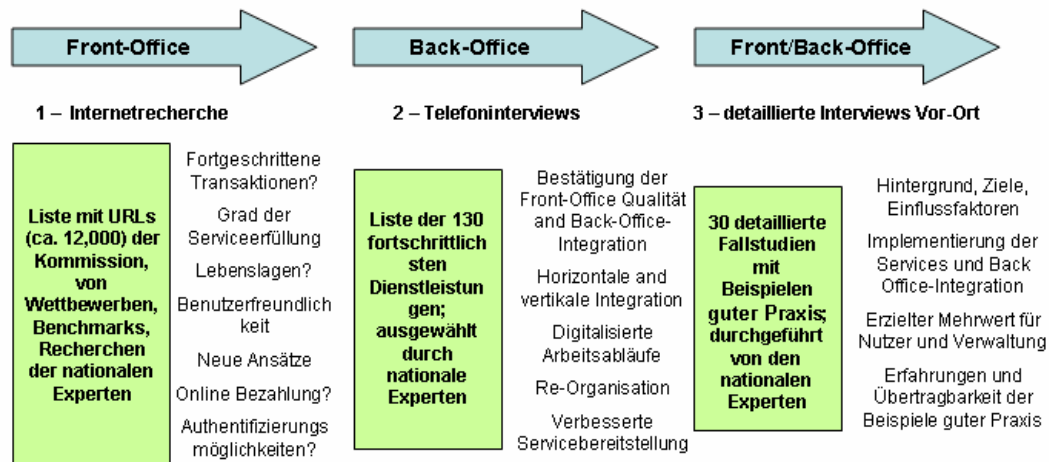


Abb.3: Dreistufiger Untersuchungsprozess

#### 4. Breite Streuung über Dienstleistungen und Länder

Betrachtet man die Verteilung dieser 29 Fälle über die Dienstleistungsbereiche und Länder, dann ist festzustellen, dass es zwar deutliche, aber nicht gravierende Unterschiede gibt.

In Bezug auf die untersuchten Dienstleistungen gibt es einige, bei denen die Back-Office Integration in allen Ländern gering ist. Dieser Befund verweist darauf, dass Back-Office Integration kein absolutes Ziel sein muss, sondern relativ in Bezug auf die Ziele der jeweiligen Dienstleistung zu beurteilen ist. Somit kann sich aus diesen Zielen mitunter auch ein geringer digitaler Integrationsgrad für diese Dienstleistungen ergeben.

- Bei den Dienstleistungen "Pässe" und "Führerschein" (persönliche Dokumente) wurde kein Fall nach den Modellen C oder D gefunden, d. h. die Antragsformulare führen nirgendwo zur medienbruchfreien Ausstellung und Online-Lieferung dieser Dokumente. Neben technischen Gründen der Handhabung von Fotos und Unterschriften spielt dabei v.a. die Überprüfung der eigenhändigen Unterschrift sowie der Übereinstimmung von Foto und aktuellem Aussehen eine entscheidende Rolle.
- Auch für die Auszahlung von Arbeitslosengeld (Sozialleistungen) wurde kein Online-Fall gefunden. Hier dürfte entscheidend sein, dass man die Bezieher regelmäßig im Amt sehen will, um sie zu beraten und zu Aktivitäten zu motivieren.
- Warum auch kein Fall der Erstattung medizinischer Kosten (Sozialleistungen) gefunden wurde, ist nicht gleichermaßen klar.

Betrachtet man die Verteilung der ausgewählten Fälle nach Ländern, dann findet man in einigen Ländern bis zu fünf Fälle, die den Modellen C oder D entsprechen, in manchen anderen nur einen. Ein solcher quantitativer Vergleich war nicht das Ziel dieser Studie, wäre zudem methodisch nicht fundiert und taugt daher nicht zur Bildung von Ranglisten. Trotz der Abstimmung der Auswahlkriterien zwischen den 15 Partnern ist deren Anwendung mit einem gewissen Interpretationsspielraum verbunden. Und trotz erheblichen Rechercheaufwands ist nicht auszuschließen, dass die eine oder andere fortgeschrittene Anwendung nicht identifiziert wurde und daher unberücksichtigt geblieben ist. Mit diesen Vorbehalten kann jedoch gesagt werden, dass die nationalen Unterschiede in Bezug auf die Anzahl von Fällen fortgeschrittener Back-Office Integration weder

- mit der Größe eines Landes, noch
- mit der Internetanschlussdichte bzw. dem Internetnutzungsgrad
- und auch nicht mit der Staatsstruktur (Zentralisierungsgrad bzw. föderalem Aufbau) zusammenhängen.

Während die „Vorzeigeländer“ Finnland, Schweden, Irland und Österreich zu den kleineren Mitgliedsländern zählen, ist mit Spanien (mit unterdurchschnittlichem Internetnutzungsgrad) eines der fünf größeren Alt-EU-Mitgliedsländer mit mehreren guten Beispielen vertreten.

Hinsichtlich der Staatsstruktur ist festzustellen, dass für Österreich deutlich mehr integrierte Dienstleistungen identifiziert wurden, als für Deutschland. Das heißt Deutschland kann den vergleichsweise geringen Integrationsgrad nicht mit seinem föderalen Aufbau entschuldigen. Beim Vergleich Deutschlands und Österreichs hilft eher der Verweis auf die „konkurrierende Gesetzgebung“ weiter, die in Österreich der Wiener Zentrale mehr Befugnisse zuweist als der Bundesebene in Deutschland.

### 5. Förderliche Bedingungen der Back-Office Integration

Die fortgeschrittenen Fälle der technischen Back-Office Integration zeichnen sich fast alle dadurch aus, dass sie entweder auf einem bereits hohen Niveau organisatorischer Abstimmung (historisch gewachsene Kooperation bekannter Akteure, oftmals auch DV-gestützt) aufbauen konnten oder aber aus einem massiven Veränderungsdruck nach mehr Kooperation entstanden sind. Die bloße Verfügbarkeit des Internet reicht nicht, um die Trägheitsmomente und Eigeninteressen, die in jedem Amt und jeder Behörde vorhanden sind, so weit zu überwinden, dass freiwillig und offen mit anderen Behörden über die Integration von Arbeitsprozessen oder gar Zuständigkeiten verhandelt wird und Verhandlungsergebnisse dann auch flächendeckend umgesetzt werden.

### 6. Basismodelle der Back-Office Integration

Der wichtigste Befund der Studie liegt in der Erkenntnis, dass ein bestimmtes Leistungsniveau im Front-Office und damit ein bestimmter Kunden-Nutzen durch unterschiedliche Arten der Back-Office Integration bewirkt werden kann.

Die unbefriedigende Situation, dass ein Kunde die selben Daten an mehrere Stellen melden muss oder dass er einer Stelle Bescheinigungen vorlegen muss, die er ausschließlich zu diesem Zweck erst bei einer anderen Stelle abholen muss - d.h. also die fehlende Zusammenarbeit zwischen mehreren Back-Offices - kann grundsätzlich durch drei Arten der Back-Office Integration überwunden werden. Diese entsprechen allgemeineren Koordinations- und Integrationsmodellen im Bereich der Unternehmensorganisation:

- (1) Zentralisierung, d. h. organisatorische und/oder räumliche Zusammenfassung bisher unterschiedlicher Verwaltungsstellen und physische Zentralisierung von Datenbeständen in einer Datenbank. Ein Beispiel hierfür ist die Kfz-Zulassung in den Niederlanden.
- (2) Organisationsübergreifende Abstimmung von Prozessen  
Abstimmung von Arbeitsabläufen zwischen unterschiedlichen Stellen sowie der Datenaustauschformate und Datenstrukturen, so dass ein weitgehend digitalisierter behördenübergreifender Arbeitsablauf verbindlich vorgegeben wird.  
Beispiele hierfür sind die Kfz-Zulassung in Italien und die Auszahlung von Kindergeld in Irland.
- (3) Vor- oder Zwischenschaltung einer Clearing-Stelle. Die jeweils bilaterale Abstimmung zwischen mehreren Stellen kann ersetzt werden durch eine zusätzliche Dienstleistungseinheit, die für die fachlich zuständigen Stellen z. B. Datenformate und Datenstrukturen konvertiert und/oder die Übereinstimmung (Integrität) von Daten überprüft, so dass die jeweils örtlichen Verfahren fortgeführt werden können. Beispiele hierfür sind die Sozialbeiträge für Angestellte in Belgien und die Erteilung der Umweltkonzession in Finnland.

In Bezug auf die Front-Offices wurden ebenfalls drei Trends festgestellt:

- (1) Zunehmend werden mehrere als verwandt angesehene Dienstleistungen über thematische oder zielgruppenspezifische Portale angeboten. Diese Portale zeichnen sich nicht durch eine bloße Aneinanderreihung von Links aus, sondern integrieren verschiedene Dienstleistungen, indem beispielsweise einmal eingegebene Daten in andere Dienstleistungen übernommen werden und/oder sekundäre Services wie Online-Bezahlung oder Authentifizierungsmechanismen die Dienstleistungen miteinander verknüpfen. Beispiele hierfür sind das Steuerportal in Schweden und die Bürgerportale in Dänemark und Österreich.
- (2) Da viele Online-Dienstleistungen aus ähnlichen Elementen zusammengesetzt werden, kann durch Modularisierung und Standardisierung der Aufwand für weitere Online-Angebote und die Umgewöhnung der Nutzer reduziert werden. Beispiele hierfür sind die Businessportale in Schweden und Spanien und die Einkommenssteuer in Finnland.
- (3) Front-Office-Leistungen werden näher an die Kunden gebracht, indem die potenziellen Nutzer die Dienstleistungen an solchen Orten bekommen können und Hilfe erhalten, wo sie sich ohnehin aufhalten. Beispiele hierfür sind die Kfz-Zulassung in den Niederlanden (bei Autohändlern und Postfilialen) und in Italien (bei Autohändlern).

In Bezug auf die Frage, wer Prozesse anstößt und die Daten kontrolliert, wurden zwei auf den ersten Blick gegenläufige Tendenzen festgestellt:

- (1) Auf der einen Seite gibt es Fälle, in denen ein so genannter pro-aktiver Modus realisiert wird: Die Verwaltung weiß aufgrund vorliegender Daten, wann eine Verlängerung oder Erklärung fällig ist, und sie kennt die Daten vom letzten Mal und / oder erhält Daten von anderen Stellen, die sie in ein Formular einträgt und dem Bürger zur Zustimmung oder Änderung zuschickt. Beispiele sind die Einkommenssteuererklärung in Finnland und Spanien sowie die Auszahlung von Kindergeld in Irland.
- (2) Daneben gibt es eine gegenläufige Tendenz, die Pflege der Daten den Bürgerinnen und Bürgern zu überlassen und ihnen einen entsprechenden Zugang zu den Daten zu ermöglichen. Beispiele sind die Immatrikulation an Hochschulen in Großbritannien und Finnland und die Bibliotheken in Dänemark.

Die Entscheidung, welcher Modus bei einer Dienstleistung gewählt wird, scheint sich danach zu richten, dass jeweils die Seite, die etwas von der anderen will, den Mehraufwand zu leisten hat.

Diese organisatorischen Optionen für die Back-Office Integration, die Front-Office-Gestaltung und den Kontrollmodus können fast alle miteinander kombiniert werden. Wann welche Kombination besonders sinnvoll ist, konnte im Rahmen dieser Studie nicht genau untersucht werden.

## 7. Das Beste vom Besten

Neben einer solchen eher grundsätzlichen Orientierungshilfe für organisatorische Innovationen kann die Auswahl der guten Praxisbeispiele unmittelbare und konkrete Anregungen liefern.

In Abb. 4 ist eine Verwaltungslandschaft skizziert, die für jeden Dienstleistungsbereich ein Beispiel eines Landes als Kandidaten für ein Vorbild vorschlägt. Könnte man die öffentliche Verwaltung eines Landes von Grund auf neu planen, so könnte man sich für die 25 Dienstleistungen der Referenzliste wie folgt orientieren:



Abb. 4: Verwaltungslandschaft guter Praxis

Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger:

- Die Einkommenssteuererklärung in pro-aktiver Weise, vorausgefüllt zuschicken wie in Finnland oder zum Abruf bereitstellen wie in Spanien,
- Meldebescheinigungen wie in Österreich bundesweit an einer zentralen Stelle zur Anforderung durch die Bürger bereitstellen,
- die Bestellung von Geburtsurkunden online ermöglichen, wobei die Online-Bezahlung wie in Bremen, direkt mit dem internen Kassenwesen (SAP) integriert wird,
- die Kfz-Anmeldung direkt durch die Autohändler abwickeln lassen, die Zugang zu einem nationalen, zentralen Register erhalten, wie dies in den Niederlanden und in Italien möglich ist,
- die Beantragung von Kindergeld gleich bei der Geburt im Krankenhaus ermöglichen, woraufhin die Daten über das Standesamt und die Meldebehörde zur Kindergeldstelle weitergeleitet werden (Irland),
- Bücherbestellungen über einen landesweiten Verbund öffentlicher Bibliotheken ermöglichen, wie dies in Dänemark der Fall ist,
- die Abwicklung von Bauanträgen wie in Esslingen, über eine zentrale Plattform mit unterschiedlichen Zugangsrechten für Bürger, Architekten, Behörden etc. ermöglichen,
- die Anzeige von Diebstählen und Beschädigungen bei der Polizei online ermöglichen, wie in Finnland,
- die Beantragung und Vergabe von Stipendien für Studierende online ermöglichen, während diesen mehr Verantwortung und Kontrolle über die persönlichen Daten übertragen wird, wie in Dänemark und in den Niederlanden,
- die Immatrikulation (inkl. Klausuranmeldung, Statistiken erstellen) an Hochschulen wie in Finnland und Großbritannien online ermöglichen, indem diese über ein zentrales Studiertenverzeichnis abwickelt wird.

Dienstleistungen für Unternehmen:

- Die Erklärung zur Körperschaftssteuer wie in Irland und Portugal vollständig online und mit vermindertem Ressourceneinsatz ermöglichen,
- die Umsatzsteuererklärung wie z.B. in Griechenland, Irland und Portugal mit der Erklärung zur Körperschaftssteuer und weiteren Steuerarten verknüpft in einem gemeinsamen Steuerportal anbieten,
- vierteljährliche Kontrollmeldungen und die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung inkl. An- und Abmeldung von Beschäftigten bei einer zentralen Clearingstelle anbieten (Belgien),
- die Anmeldung eines neuen Unternehmens inkl. Handelsregister, Gewerbeanmeldung, Unfall- und Sozialversicherung bei nur einer Stelle (Handelskammer, Italien) ermöglichen,
- die Bestellung von Schulbüchern inkl. Koordination, Bezuschussung und Ressourcenmanagement aller öffentlichen Schulen an einer zentralen Stelle anbieten, wie bei der öffentlichen Beschaffung in Österreich,
- umweltbezogene Genehmigungen online erteilen, für deren Fortbestand wie in Finnland von den Unternehmen regelmäßig abzuliefernde Daten über Verschmutzungseinträge online über eine Clearinghouse-Schnittstelle an die zuständigen Behörden mitgeteilt und im Back-Office zentral gespeichert werden können,
- (kontingentierte) Einfuhrlizenzen, die wie in Österreich von den Importfirmen beantragt und in Minutenschnelle durch Integration von Behörden der Exportländer, der EU und Österreichs erteilt werden können.

## 8. Bürokratieabbau durch E-Government

Selbstverständlich kann die öffentliche Verwaltung nicht von Grund auf neu geplant werden. Es gibt kaum einen anderen gesellschaftlichen Bereich, dessen Traditionen so tief in Recht und Kultur verwurzelt sind, so dass grundlegende Änderungen außerordentlich schwierig werden. Dazu muss der Veränderungsdruck schon sehr groß sein. Dies ist er allerdings auch und wird zunehmend größer. Daher wird auch hierzulande einiges vereinfacht werden müssen.

- Im Rahmen der Steuerstrukturreform in Deutschland sollen nach Plänen der FDP und auch der CDU die Formulare so vereinfacht werden, wie dies in den skandinavischen Ländern der Fall ist. Der pro-aktive Modus könnte demzufolge auch hier eingeführt werden.
- Es ist schwierig zu rechtfertigen, warum wir neben einem zentralen Kraftfahrzeugregister noch kommunale führen und diese nicht zentralisieren, wie es in anderen Ländern üblich ist.
- Die mehrfache Anzeige der Geburt eines Kindes beim Standesamt, der Meldebehörde, der Kindergeldstelle beim Arbeitsamt und ggf. bei der zuständigen Stelle für Erziehungsgeld durch die Eltern ist vermeidbar, wenn die Anträge bei der Geburt im Krankenhaus gestellt werden und die Daten dann von einer Stelle zur nächsten weitergeleitet werden, wie dies in Irland der Fall ist. Nach geltendem Recht würde eine organisationsübergreifende Abstimmung von Prozessen kein Persönlichkeitsrecht verletzen, dafür aber zu vereinfachten Anmeldeprozeduren für Eltern und Verwaltung beitragen und somit Wege und Wartezeiten einsparen.

Diese und andere Verfahrensvereinfachungen können in die laufenden Initiativen der Bundesregierung und einiger Bundesländer zum Bürokratieabbau eingebracht werden und ein umfassendes Verständnis von E-Government demonstrieren. Dann kann auch die derzeitige Skepsis in Bezug auf die Effektivität der E-Government Projekte überwunden werden.

### **Studie zur Back-Office Reorganisation**

Die Europäische Kommission lässt seit 2001 halbjährlich den Grad der Online-Verfügbarkeit von 25 Verwaltungsdienstleistungen von der Unternehmensberatung Cap Gemini, Ernst & Young untersuchen (siehe URL:

[http://europa.eu.int/information\\_society/eeurope/2005/doc/highlights/whats\\_new/capgemini4.pdf](http://europa.eu.int/information_society/eeurope/2005/doc/highlights/whats_new/capgemini4.pdf)).

Dieses quantitative Benchmarking wurde 2003/04 durch eine qualitative Analyse der Back-Office Reorganisation ergänzt. Der Bericht mit 29 Fallbeispielen guter Praxis ist abrufbar unter:

[http://europa.eu.int/information\\_society/programmes/egov\\_rd/documentation/index\\_en.htm#back\\_office](http://europa.eu.int/information_society/programmes/egov_rd/documentation/index_en.htm#back_office)

### **Die Autoren des Beitrags**



Prof. Dr. Herbert Kubicek lehrt Angewandte Informatik am Fachbereich Mathematik und Informatik der Universität Bremen und ist Geschäftsführer des Instituts für Informationsmanagement Bremen (ifib) und Wissenschaftlicher Direktor der Stiftung Digitale Chancen ([www.digitale-chancen.de](http://www.digitale-chancen.de)). Er war maßgeblich an dem Media@Komm Projekt der Freien Hansestadt Bremen beteiligt und Mitglied der Jury für den e-government Award der EU-Kommission. Jüngste Veröffentlichung: Klumpp/Kubicek/Rossnagel (Hrsg.) Next Generation Information Society ? Talheimer Verlag 2003



Ralf Cimander ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bremen im Institut für Informationsmanagement. Schwerpunkte seiner Arbeit liegen im Bereich E-Democracy und E-Government. Die Forschungsprojekte E.D.E.N. (Electronic Democracy European Network) und BOnSAI (Benutzbarkeit von Online-Informations- und Service Angeboten im Internet) bilden neben Lehraufgaben den Kern seiner Arbeit. Ralf Cimander entwickelt im Rahmen seiner Promotion ein Instrumentarium zur Bestimmung der Nützlichkeit von Online-Angeboten öffentlicher Verwaltungen.



PD Dr. habil. Hilmar Westholm ist Wissenschaftler am Institut für Informationsmanagement BremenGmbH (ifib) und lehrt Politikwissenschaft an der Universität Oldenburg. Seinen Schwerpunkt bilden EU-Projekte im Bereich E-Government und E-Democracy, z.B. PRISMA, in dem "Good Practices", Szenarien und "Strategic Guidelines" für zukünftiges E-Government in den Sektoren Administration, Health, Transport, Environment, Tourism und "Persons with Special Needs" in Europa erarbeitet wurden (vgl. [www.prisma-eu.net](http://www.prisma-eu.net)).

Das diesem Beitrag zugrunde liegende Projekt zur Back-Office Reorganisation und der Abschlußbericht wurden darüber hinaus von Jeremy Millard und Jonas Svava Iversen vom Dänischen Technologie Institut bearbeitet.