

Silvano Castioni

**Electronic Government Schweiz:
Umsetzungsstrategie mittels
Interkommunaler Zusammenarbeit**

Am Beispiel sechs mittelgrosser
Gemeinden des Kanton Thurgau

*Masterarbeit eingereicht bei der
Universität Bern, Kompetenzzentrum
für Public Management KPM, im
Rahmen des Executive Master of
Public Administration MPA*

Die Schriftenreihe des Kompetenzzentrums für Public Management der Universität Bern wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Andreas Lienhard
Dr. Adrian Ritz
Dr. Reto Steiner

Die inhaltliche Verantwortung für jeden Band der KPM-Schriftenreihe liegt beim Autor resp. bei den Autoren.

Silvano Castioni

Electronic Government Schweiz: Umsetzungsstrategie mittels Interkommunaler Zusammenarbeit

Am Beispiel sechs mittelgrosser Gemeinden des
Kanton Thurgau

*Masterarbeit eingereicht bei der Universität Bern,
Kompetenzzentrum für Public Management KPM, im Rahmen
des Executive Master of Public Administration MPA*

KPM-Verlag
Bern

Silvano Castioni ist Stadtschreiber in Kreuzlingen.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

*Electronic Government Schweiz: Umsetzung mittels Interkommunaler
Zusammenarbeit*

Silvano Castioni
Bern 2009
ISBN 978-3-906798-22-6

Alle Rechte vorbehalten
Copyright © 2009 by KPM-Verlag Bern
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist
unzulässig.

www.kpm.unibe.ch

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS.....	V
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	VII
VORWORT.....	IX
MANAGEMENT SUMMARY	XI
1 EINLEITUNG	1
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND ABGRENZUNG DES THEMAS	2
1.2 EINORDNUNG DES THEMAS IN DER WISSENSCHAFTLICHEN DISKUSSION	6
1.3 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG	9
1.4 METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT	12
2 ELECTRONIC GOVERNMENT UND INTERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT	15
2.1 BEGRIFFSDEFINITION	15
2.2 E-GOVERNMENT UND E-GOVERNMENT-STRATEGIE SCHWEIZ: POSITIONIERUNG IN DER HEUTIGEN DISKUSSION	19
2.3 UMSETZUNGSSTRATEGIE MITTELS IKZ.....	23
3 BESTIMMUNG DER ANALYSE- UND GESTALTUNGSGRÖSSEN	25
3.1 E-GOVERNMENT UND DIE AUSWIRKUNGEN AUF DIE KOMMUNALE VERWALTUNG.....	25
3.2 ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE VERWALTUNG	29
3.3 BESCHREIBUNG DER RELEVANTEN GRÖSSEN FÜR EINEN BEZUGSRAHMEN	33
3.3.1 <i>Rahmenbedingungen</i>	33
3.3.2 <i>Akteure und ihre Bedürfnisse</i>	37
3.3.3 <i>Bedingungsgrößen der Gemeinde und ihre Ziele</i>	39
3.3.4 <i>Das Management</i>	41
3.4 BESTIMMUNG DER AKTIONSVARIABLEN „INTERNETFÄHIGER LEISTUNGEN“	43
3.5 WELCHE ZUSAMMENARBEITSFORM?.....	50
4 BESTIMMUNG DER DIMENSION EINES PROVISORISCHEN GESTALTUNGSRAHMENS.....	57
4.1 RAHMENBEDINGUNGEN.....	57
4.2 ANALYSE- UND GESTALTUNGSGRÖSSEN	58
4.2.1 <i>Die kommunalen Erfolgsfaktoren</i>	58
4.2.2 <i>Das Dienstleistungsangebot</i>	60
4.2.3 <i>Die Gemeindeprädisposition</i>	61
4.2.4 <i>Die Form der IKZ</i>	61
4.3 DIMENSIONEN EINER ERFOLGREICHEN UMSETZUNGSSTRATEGIE MITTELS IKZ.....	62
5 EXPLORATIVES VORGEHENS-KONZEPT ZUR PRÄZISIERUNG DES ANALYSE- UND BEZUGSRAHMENS	65
5.1 BEFRAGUNGS-KONZEPT	65
5.2 ERGEBNISSE DER UMFRAGE	67
5.2.1 <i>Sozio-ökonomische Aspekte der Befragten</i>	68
5.2.2 <i>E-Government und generelle Rahmenbedingungen</i>	71
5.2.3 <i>Formen IKZ</i>	85

5.3	PRÄZISIERUNG DES ANALYSE- UND GESTALTUNGSRAHMENS AUFGRUND DER UMFRAGE	93
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN	97
	LITERATURVERZEICHNIS	101
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	107
	TABELLENVERZEICHNIS	109
	ANHANG I: BEFRAGTE PRO AKTEURGRUPPE	111
	ANHANG II: FRAGEBOGEN VERWALTUNG UND VERWALTUNGSNAHE INSTITUTIONEN	113
	ANHANG III: FRAGEBOGEN WIRTSCHAFT/BÜRGER/ANDERE INSTITUTIONEN	123
	ÜBER DEN AUTOR	131

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AGV	Arbeitgeberverband
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heisst
E-Banking	Electronic Banking
E-Business	Electronic Business
E-Government	Electronic Government
EK	Europäische Kommission
Gde.	Gemeinde
ggü.	gegenüber
IHK-TG	Industrie- und Handelskammer Thurgau
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologien
IKZ	Interkommunale Zusammenarbeit
Kt.	Kanton
NPM	New Public Management
NSM	Neues Steuerungsmodell
resp.	respektive
sog.	sogenannte
TG	Thurgau
u. a.	unter anderem
v. a.	vor allem
VTG	Verband Thurgauer Gemeinden
Wi.	Wirtschaft
WOV	wirkungsorientierte Verwaltungsführung
z. B.	zum Beispiel

VORWORT

Nach den Vorstellungen des Bundes und der Kantone soll die Schweiz in den nächsten Jahren im Bereich E-Government wieder an die Weltspitze gelangen, nachdem man in der Vergangenheit immer mehr ins Hintertreffen geraten ist. Als erste Massnahme wurde die E-Government-Strategie Schweiz verabschiedet und ein Katalog priorisierter Vorhaben definiert, welche über alle Staatsebenen zu realisieren sind. Eine konkrete Umsetzungsstrategie auf Ebene Gemeinde fehlt. Die vorliegende Arbeit versucht, diese Lücke etwas zu schliessen, indem ein Analyse- und Gestaltungsrahmen entwickelt wird, welcher alle wesentlichen Aspekte abzudecken versucht, die für eine erfolgreiche Umsetzung der vorgegebenen Vorhaben relevant sind. Ein Schwerpunkt dieser Konzeption bildet interkommunale Zusammenarbeit als Umsetzungsstrategie der E-Government-Vorhaben. Anhand einer Befragung wird die Praxisrelevanz des entwickelten Modells überprüft und auch korrigiert. Die Befragungsergebnisse vermitteln dabei einen erkenntnisreichen Einblick in die Bedürfnisse und Prioritäten der verschiedenen Anspruchsgruppen. Analyse- und Gestaltungsrahmen zusammen mit den Ergebnissen der Befragung sollen dazu dienen, wie die Kooperation zwischen den Gemeinden und dem Kanton bei E-Government-Projekten gestaltet werden kann.

Für die Realisierung dieser Masterarbeit konnte ich auf die Unterstützung verschiedener Personen zählen. Ich danke Prof. Dr. Reto Steiner als begleitenden Referenten des Kompetenzzentrums für Public Management in Bern. Er gab mir wichtige Impulse für die Themenfindung und bei der Gestaltung des Fragebogens. Mein tiefster Dank geht an meine Kommilitonin Vanda Descombe, die trotz eigener Masterarbeit Zeit gefunden hat, die Befragungsdaten im SPSS¹ zu verarbeiten und statistisch auszuwerten. Ein besonderer Dank an meine beiden Lektorinnen Janine Benz und Birgit Castioni für die kritische Durchsicht des Manuskripts. Zu guter Letzt gilt mein Dank auch all jenen, die sich an der Befragung beteiligt haben.

¹ SPSS steht für Statistical Product and Service Solutions und ist eine Statistik- und Analyse-Software.

X

Ich widme diese Arbeit meiner Frau Birgit und unseren Kindern Philip, Claudia und Linda.

Kreuzlingen, Ende September 2007

Silvano Castioni

MANAGEMENT SUMMARY

Quo vadis E-Government Schweiz? Diese Frage wird sich auch der Bundesrat gestellt haben und er hat eine erste Antwort in der von ihm anfangs 2007 verabschiedeten E-Government-Strategie Schweiz gefunden. Um die darin gemachten Ziele zu konkretisieren, haben Bund und Kantone einen Katalog priorisierter Vorhaben definiert, welche vollständig über das Internet abzuwickeln sind. Diese elektronischen Transaktionen sind in den nächsten Jahren über alle Staatsebenen umzusetzen. Dies wird für die Gemeinden zu einer grösseren Herausforderung werden, sind damit doch grosse finanzielle Aufwendungen und Risiken verbunden.

Vor diesem Hintergrund geht die vorliegende Arbeit der Frage nach, inwiefern interkommunale Zusammenarbeit eine mögliche Umsetzungsstrategie sein kann und welche Faktoren bestimmend sind für eine erfolgreiche Kooperation. Anhand einer Inhaltsanalyse von Primärliteratur, Forschungsberichten und Studien wird ein Analyse- und Gestaltungsrahmen entwickelt, welcher die wesentlichen Aspekte einer Umsetzungsstrategie mittels interkommunaler Zusammenarbeit berücksichtigt. Dabei werden folgende Fragestellungen beantwortet:

1. Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz in den Gemeinden?
2. Welche praxisrelevanten Bezugsgrössen bestehen, und welche Beziehungen herrschen unter diesen im Bereich E-Government?
3. Inwieweit spielt interkommunale Zusammenarbeit für eine erfolgreiche Umsetzung eine Rolle?
4. Welche Erfolg versprechende Vorgehensweise sollte für eine interkommunale Zusammenarbeit im E-Government-Bereich gewählt werden?

Mittels einer quantitativen Befragung bei den sechs grossen Gemeinden im Thurgau (Frauenfeld, Arbon, Amriswil, Romanhorn, Weinfelden und Kreuzlingen) und verschiedenen weiteren Institutionen aus Wirtschaft

sowie bei der Kantonalen Verwaltung und bei Volksvertretern wurde der Inhalt des Analyse- und Gestaltungsrahmens verifiziert. Die Antworten wurden einerseits nach Häufigkeiten analysiert, andererseits wurde das Antwortverhalten aufgrund sozio-ökonomischer Variablen (z. B. Alter, Geschlecht, Internetnutzung etc.) der Befragten untersucht. Die Ergebnisse der Befragung dienten schliesslich weiteren Gestaltungsempfehlungen resp. grundsätzlichen Überlegungen zur E-Government-Umsetzung, wie es der Bund vorgegeben hat.

Zusammenfassend können folgende interessante Resultate festgestellt werden. So besitzen in der Befragungsgruppe Verwaltung lediglich 6 % eine ausformulierte E-Government-Strategie. Interessant ist auch, dass Befragte, die beruflich mit IT zu tun haben oder privat bereits Online-Dienstleistungen nutzen, E-Government-Transaktionen stärker befürworten als die übrigen Befragten. Die Mehrzahl der Befragten wünscht zudem keine Gebühren auf Online-Transaktionen der öffentlichen Hand. Überraschend ist auch, dass die Zielgruppe Wirtschaft/Bürger interkommunale Zusammenarbeit als Umsetzungsstrategie stärker befürwortet als die Zielgruppe Verwaltung. Befragt nach den Erfolgsfaktoren für eine Umsetzung der E-Government-Strategie stehen bei der Zielgruppe Verwaltung Transparenz und Servicequalität an erster Stelle. Bei der Gruppe Wirtschaft/Bürger sind Effizienz der Transaktionsabwicklung und Servicequalität massgebend. Befragt nach den wichtigsten Voraussetzungen für eine IKZ in der Zielgruppe Verwaltung wurden Regelung der Finanzen und Pilotversuche genannt.

Eines sei hier schon vorweggenommen. Die Kantone werden eine, wenn nicht gar die Schlüsselrolle einnehmen müssen, wenn die E-Government-Strategie Schweiz erfolgreich umgesetzt werden soll. Kleine und mittelgrosse Gemeinden können diese Herausforderung alleine nicht stemmen. IKZ ist für diese eine gangbare Umsetzungsstrategie. Eine weitere Erkenntnis für eine erfolgreiche Etablierung der E-Government-Strategie in der Bevölkerung ist der Einsatz des Marketings. Marketingkonzepte und Marketing-Mix bilden je länger je mehr eine wichtige Unternehmenspolitik in der öffentlichen Hand.

1 EINLEITUNG

Der Bundesrat hat am 24. Januar 2007 die von Bund und Kantonen gemeinsam erarbeitete E-Government-Strategie² Schweiz als nationale Strategie für die Jahre 2007 bis 2010 verabschiedet. Grundgedanke dieser Strategie ist es, die Verwaltung über alle drei Staatsebenen mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationsstrategie so fit zu machen, dass sie im härter werdenden Wettbewerb in einer globalisierten Informationsgesellschaft bestehen kann und die Lebensqualität der Bevölkerung nachhaltig verbessert (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2007: 2 f.). Diese Strategie löst die E-Government-Strategie des Bundes vom 13. Februar 2002 ab, die sich auf die zukünftige Ausrichtung von E-Government auf Bundesebene beschränkte.

Mit der neuen Strategie verfolgen Bund und Kantone drei wesentliche Ziele (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2007: 4):

- "1. Die *Wirtschaft* wickelt den Verkehr mit den Behörden elektronisch ab.
2. Die *Behörden* haben ihre Geschäftsprozesse modernisiert und verkehren untereinander elektronisch.
3. Die *Bevölkerung* kann die wichtigen - häufigen oder mit grossem Aufwand verbundenen - Geschäfte mit den Behörden elektronisch abwickeln."

Aus diesen Zielsetzungen lassen sich folgende Aussagen ableiten, welche u. a. auch durch den Bericht zur E-Government-Strategie Schweiz (vgl. Eidgenössische Finanzdepartement 2006: S. 9) untermauert werden:

² In der einschlägigen Literatur finden sich verschiedene Schreibweisen für den Begriff "Electronic Government" und dessen Abkürzung. Um in dieser Arbeit eine einheitliche Regelung zu treffen, lehnt sich der Verfasser an die Empfehlungen des Duden (2001: 33 und 39) an. Demnach wird folgende Schreibweise festgelegt: "Electronic Government" für die volle Ausschreibung, "E-Government" für die Abkürzung.

- Die Wirtschaft soll im Behördenverkehr entlastet werden. Dadurch soll ihre Wirtschaftsposition im internationalen Wettbewerb markant verbessert werden.
- E-Government ist auch ein Reformprojekt für die Verwaltung sowohl im Geschäftsverkehr mit externen Anspruchsgruppen als auch im binnenorientierten Verkehr.
- Der Staat soll bürgernaher, kundenorientierter, flexibler werden und die Bedürfnisse der Bevölkerung nach Produkten und Dienstleistungen über die neuen Distributionskanäle effektiver und effizienter befriedigen.

1.1 Problemstellung und Abgrenzung des Themas

E-Government ist eine grundlegende Massnahme in der Strategie des Bundesrates für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz (vgl. o. V. 2006: S. 4). Nachdem verschiedene Studien gezeigt haben, dass die Schweiz im internationalen Vergleich im Bereich E-Government empfindlich an Wettbewerbsvorteilen verloren hat (vgl. European Commission 2006: S. 6-14, 50; United Nations 2005: 27), ist die E-Government-Strategie auch als offensive Aktion zu werten, die Schweiz sowohl als Wirtschaftsstandort als auch als Lebensraum wieder in die vorderen Ränge zu bringen. Auch wenn weitere Untersuchungen eine relativ hohe Zufriedenheit mit den Inhalten der Behördenauftritte attestieren (gfs.bern 2007: 2-8; Bargas-Avila/de Vito/Opwis 2007: 11-13), bleibt die Herausforderung für die öffentliche Hand, ihre Dienstleistungen ebenfalls vollständig integriert über das Internet anzubieten und abzuwickeln. Durch Einbezug aller Staatsebenen (Bund, Kantone und Gemeinden) in der Umsetzung der oben erwähnten Ziele ist zumindest ein viel versprechender Ansatz gewählt worden.

E-Government umfasst einen sehr breiten Handlungsbereich eines politisch-administrativen Systems. In der vorliegenden Arbeit soll der Fokus auf die Rolle der Gemeinden in der Umsetzung der vom Bund und den Kantonen definierten Strategie gelegt werden. Dabei ist es notwendig, den Themenkomplex E-Government in institutioneller, sachlicher und

funktionaler Hinsicht zu kategorisieren und daran anschliessend den Untersuchungsgegenstand ein- und abzugrenzen.

E-Government ist eine Verbundaufgaben zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden, was in der E-Government-Strategie Schweiz und im dazugehörigen Bericht auch richtigerweise betont wird. Jedoch soll die konkrete Zusammenarbeit in der Umsetzung der erwähnten Strategie durch einen Rahmenvertrag zwischen Bund und Kantonen näher festgelegt werden (öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die E-Government-Zusammenarbeit in der Schweiz: 2007). Die Rolle und Einbindung der einzelnen Gemeinden geht daraus nicht klar hervor. Deshalb legt der Verfasser den Schwerpunkt auf die Erarbeitung eines für die Gemeinden geeigneten Gestaltungsrahmens unter Berücksichtigung möglicher Zusammenarbeitsformen. Diese *institutionelle Einschränkung* wird – wie weiter unten noch zu zeigen ist – fortgesetzt, in dem der Blick auf eine interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) am Beispiel der sechs mittelgrossen Gemeinden des Thurgaus gelenkt wird.

In ihrem Buch haben Schedler/Summermatter (2003: S. 23 ff.) ein Basismodell für ein umfassendes E-Government entwickelt. Kernstück dieses Modells sind die vier Elemente "Elektronische öffentliche Leistungen", "Elektronische Demokratie und Partizipation", "Elektronische Produktionsnetzwerke" und "Elektronische Interne Zusammenarbeit". Dieses Modell dient dem Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen für ihre jährliche resp. zweijährliche Befragung zum Stand von E-Government in der Schweiz. Von Interesse ist hier der Teil Gemeinden (Schedler/Collm/Hristova 2007: 17 ff.). Diese Studie zeigt, dass die Gemeinden in den letzten Jahren in allen vier Kernelementen vor allem auf den Interaktionsstufen Information und Kommunikation ihr Dienstleistungsangebot stark ausgebaut haben. Auf der wesentlich anspruchsvolleren und komplexeren Interaktionsstufe Transaktion sind die Fortschritte eher bescheiden. Die Gründe hierfür sind vielfältig. Kleinst- und Kleingemeinden besitzen keine Ressourcen und wenig Wissen, komplexe Transaktionsprozesse vollständig zu informatisieren. Mittelgrosse Gemeinden scheuen das Risiko hier tätig zu werden. Nur bei Grossstädten werden vereinzelt durchgängige Transaktionen über

das Internet angeboten. Zuweilen fehlt auch der Druck seitens der Anspruchsgruppen (Bürger und Unternehmen), dass solche Services angeboten werden, solange für diese kein positives Kosten-Leistungs-Verhältnis resultiert. Die EU erachtet aber gerade solche Transaktionen als wichtiges Kriterium für die Bewertung des E-Government-Angebotes eines Landes, und die Strategie des Bundes konzentriert deshalb in diesem Bereich die Anstrengungen für eine Weiterentwicklung von E-Government. Die *sachliche Abgrenzung* geht deshalb in diese Richtung, d. h. Bereitstellung von Dienstleistungen über durchgängig elektronische Transaktionen. Hier liegt das grösste Potenzial.

Die *funktionale Eingrenzung* soll die Breite des Dienstleistungsangebots limitieren. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze über die Anwendungsbereiche von E-Government. Dieses übernimmt in diesen Bereichen spezifische Funktionen, in dem es u. a. Dienstleistungen der öffentlichen Hand elektronisch abbilden will. Der Verfasser vertritt die Auffassung, dass man hier von funktionalen Bereichen des E-Government sprechen kann. Gisler (2001: S. 22 f.) nimmt eine dreiteilige Gliederung vor. Er unterscheidet den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) in den Bereichen der eAssistance, eAdministration und eDemocracy. Lucke/Reinmann (2000: S. 3 ff.) subsumieren unter E-Government die Bereiche Information, Kommunikation, Transaktion, E-Workflow und E-Democracy. Diese Einteilung bringt eine gewisse Unschärfe mit sich. So werden nach Ansicht des Verfassers Methoden (E-Workflow), Sachbereiche und Funktionsbereiche durchmischt. Die funktionale Kategorisierung nach Schedler/Summermatter (2003: S. 23 ff.) bietet eine bessere Basis für die weitere Eingrenzung des Themas. Wie oben bereits erwähnt, werden vier Bereiche unterschieden:

1. Elektronische Demokratie und Partizipation beinhaltet die elektronische Abbildung der Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung demokratisch legitimierter Entscheidungsverfahren sowie der Interaktionen zwischen Behörden und Verwaltung;
2. Kooperationen zwischen öffentlichen und privaten und zwischen rein öffentlichen Institutionen zur gemeinsamen Leistungserstellung fallen unter den Bereich elektronische Produktionsnetzwerke.

3. Die Erbringung öffentlicher Leistungen, d. h. die Leistungsdistribution über das Internet wird dem Bereich elektronische öffentliche Leistungen zugeordnet.
4. Bei der elektronischen internen Zusammenarbeit wird im Gegensatz zu den vorangehenden drei Elementen der Fokus auf die internen Prozesse und Kommunikationsvorgänge gerichtet.

Die Ausgestaltung der elektronischen Demokratie ist stark von kantonalen und Bundesvorgaben geprägt, so dass der Gestaltungsspielraum für die Kommunen nicht allzu gross ist. Der Bereich der elektronischen Produktionsnetzwerke beschäftigt sich schwerpunktmässig mit Aufgaben der sog. Bedarfsverwaltung, wo der Staat vielfach als Privater auf dem Markt auftritt und Sach- sowie Dienstleistungen einkauft. Der Untersuchungsgegenstand soll sich deshalb auf jenen Bereich beschränken, wo der Staat als Obrigkeit auftritt und Produkte und Dienstleistungen öffentlich anbietet. Da die durchgängige Transaktion vielfach mehrerer Ämter und Staatsebenen betrifft, ist eine Integration zwischen dem dritten und vierten Bereich zwingend. Produktionsnetzwerke sollen nur am Rande betrachtet werden, denn der Zuschlag bei einer Submission entspricht eigentlich wieder einer Dienstleistung in Form einer Verfügung.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die nachfolgenden Ausführungen auf die Betrachtung eines Gestaltungsrahmens für Gemeinden beschränkt, die öffentliche Leistungen gegenüber Dritten vollständig in elektronischer Form (Transaktionen) anbieten, diese sowohl extern als auch intern abwickeln und zwischen Verwaltung und Anspruchsgruppen ein Subordinationsverhältnis besteht.

Trotz dieser Einschränkung der Problemstellung bleibt die Herausforderung für die Gemeinden bestehen, ihr Leistungsangebot ebenfalls auf der Transaktionsebene zu erweitern. Es ist nahe liegend, dass gerade mittelgrosse Gemeinden auf dem Gebiet des E-Government eine Kooperation suchen sollten, um die anstehenden Herausforderungen zu lösen. Dabei soll die Autonomie, Individualität und der Wettbewerb unter den Kommunen weiterhin beibehalten werden, in dem z. B. die Leistungserstellung durch eine IKZ erfolgen könnte, die Leistungsdistribution aber

weiterhin bei den beteiligten Kommunen verbleibt. Dieses Vorgehensmodell würde auch der bundesrätlichen Electronic-Government-Strategie Schweiz entsprechen (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2007: S. 3).

1.2 Einordnung des Themas in der wissenschaftlichen Diskussion

Die Wissenschaft hat E-Government nicht neu erfunden. Die Bemühungen, Geschäftsprozesse mit Hilfe moderner IKT abzuwickeln, begleitet durch organisationale Änderungen, konzeptionell eingebaut in sog. Change-Management-Modelle, entstanden bereits Mitte der 90er Jahren im Rahmen des Electronic Business (E-Business). Eine Konkretisierung daraus bildet das Konzept Electronic Commerce (E-Commerce), welches primär auf die Anbahnung, Aushandlung und Abwicklung von Dienstleistungen und Informationen ausgerichtet ist, und zwar global und jederzeit (Bredow 2003: S. 10-13). Als Beispiele hierzu können erwähnt werden Electronic Banking, Informationsdienstleister wie Comparis.ch, Online-Ticketing der SBB, Online-Auktionen wie ebay.com usw. Sowohl bei E-Business als auch bei E-Commerce stehen die Steigerung der Effizienz (Wirtschaftlichkeit), der Effektivität (Wirksamkeit) und die verbesserte Kundenbindung im Vordergrund mit dem Ziel, die Kosten zu senken und die Gewinne zu verbessern.

Diese betriebswirtschaftlichen Grössen standen auch bei den in den 90er Jahren beginnenden Verwaltungsreformen der öffentlichen Hand im Interesse der Wissenschaft. New Public Management (NPM) heisst das Konzept, welches weltweit zu Anwendung kam. Ist NPM nach wie vor durch eine starke Innensicht geprägt, so beinhaltet das aus dem E-Business-Bereich adaptierte E-Government-Konzept auch eine Aussensicht, d. h. Integration von Beziehungen zwischen Bürgern, Wirtschaft und anderen Institutionen mit der öffentlichen Hand einerseits und die Interaktionen innerhalb der staatlichen Stellen aller Ebenen andererseits (vgl. Lucke/Reinermann 2000: S. 1; Gisler 2001: S. 18). Aus dem oben gesagten lässt sich folgern, dass E-Commerce und E-Government "artverwandt" sind. Sie beruhen auf den gleichen Prinzipien: Anwendung

von IKT zur Unterstützung und Abwicklung der Kundenbeziehungen, "Redesign" und Integration interner Prozesse, Verbesserung von Effizienz und Effektivität. Somit ist E-Government teil des umfassenden Konzeptes E-Business. Jedoch darf nicht darüber hinweggesehen werden, dass auch wesentliche Unterschiede zwischen privatem und öffentlichem Sektor bestehen. Diese Unterschiede ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle, welche jeweils hinter dem privaten- und öffentlichen Sektor stehen. Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die wesentlichen Unterschiede.

	Privater Sektor	Öffentlicher Sektor
Marktstellung	Wettbewerb	Monopol
Marktausrichtung	gemäss Nachfrage	gemäss Rechtsquellen
Produktpalette	homogen	heterogen
Reaktionsgeschwindigkeit	hoch	niedrig
Kundensegmente	homogen	heterogen
Einfluss der Führungsorgane	hoch	niedrig
Ablaufprozess	flexibel	statisch

Tabelle 1: Unterschiede privater und öffentlicher Sektor (vgl. Gisler 2001: S. 26)

Nachdem E-Government im Kontext von E-Business und E-Commerce positioniert resp. abgegrenzt wurde, stellt sich die Frage nach dem Verhältnis zwischen NPM und E-Government. Aufgabenvielfalt und -komplexität, Standortwettbewerb im globalisierten Umfeld, Finanzhaushaltdefizite und Staatsverschuldung, Steuerungs- und Führungsverluste, Wirkungs- und Akzeptanzprobleme und ein überholtes Bürokratiemodell sind Ursachen, welche eine Verwaltungsreform unausweichlich machten (vgl. Lienhard 2005: S. 5-11). Einhergehend mit der in den 80er Jahren einsetzenden Informatisierung und Ökonomisierung westlicher Gesellschaften fügte sich NPM bestens in diese Entwicklung ein. Effizienz (Output) und Effektivität (Outcome) sind die primären Ziele, welche durch eine umfassende Reform der Verwaltungsführung und der Verwaltung selbst zu erreichen sind. Der Fokus liegt bei diesem Konzept wie bereits

erwähnt auf der Binnenmodernisierung der Verwaltung und dort v. a. auf den Steuerungsmöglichkeiten.

Kritik am NPM-Ansatz entstand vor allem aus der Erkenntnis, dass dieses Reformkonzept zu einseitig auf betriebswirtschaftliche Theorien beruhte und grundsätzliche Probleme in der Beziehung zwischen dem Staat und seinen Anspruchsgruppen nicht zu lösen vermochte. Der Betrachtungswinkel musste geöffnet werden, der Einbezug aller Gesellschaftsgruppen in die staatliche Problemlösung wurde zu einem neuen Paradigma. Ein neues Verständnis in der Beziehung zwischen Staat, Markt und Zivilgesellschaft ist gefragt (vgl. Thom/Ritz 2006: S. 8-12). Diese Entwicklung, gepaart mit den Möglichkeiten der IKT, und der Einsicht der damit einhergehenden organisatorischen Veränderungen – wenn nicht sogar von einer Transformation der Verwaltung gesprochen werden kann (siehe Kapitel 2.1) – mündeten in das Konzept E-Government als erweiterter Reformtrend ggü. dem NPM. Trotz erkennbarer Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte (vgl. Hill 2004: S. 76 ff.) weisen sie doch wesentliche Differenzen auf, die von Schuppan/Reichard (2004: S. 18) in der Tabelle 2 wie folgt zusammengefasst werden:

Public Management	E-Government
primär binnenorientiert, befasst sich mit der Modernisierung der Verwaltungssteuerung (insbesondere das deutsche NSM) und mit der Wirkungsevaluation (Schweizerische WOV)	primär aussenorientiert (elektronische Kundenbeziehungen, d. h. Online-Kontakte Bürger/Verwaltung usw.)
befasst sich vor allem mit Steuerungsprozessen	befasst sich vor allem mit operativen Prozessen (Sachbearbeitung)
institutionelle Gestaltungsfragen stehen im Mittelpunkt	daten- und informationsorientiert
eher indirekter Steuerungsanspruch über Ziele, Produkte, Marktmechanismen	zielt auf direkte Veränderung von Prozessen und deren Integration
vertikale Steuerungsbeziehungen stehen im Vordergrund (via Hierarchie oder Kontrakte)	horizontale Vernetzungsoptionen (organisationsintern und -übergreifend) spielen eine wichtige Rolle

Tabelle 2: Unterschiede zwischen Public Management und E-Government

Es konnte somit gezeigt werden, dass die Diskussion über E-Government zwar breit geführt wird, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Umsetzung dieses Konzeptes auf kommunaler Ebene eher bescheiden ist. Da in diesem Beitrag ein Lösungsweg hierzu über IKZ gesucht wird, gilt es auch diesen Untersuchungsgegenstand kurz in der Wissenschaft einzuordnen. Der Verfasser beschränkt sich dabei auf die Situation in der Schweiz. Die Schweizer Kommunallandschaft zeichnet sich durch eine Mikrostruktur aus. Viele Gemeinden sind an ihrer Leistungsgrenze angelangt und versuchen die zukünftigen Herausforderungen durch entsprechende Reformen zu meistern. Im Rahmen einer Befragung aller Gemeinden (vgl. Steiner 2006: S. 56 f.; Steiner/Ladner 2006: S. 9 f.) hat sich gezeigt, dass Modernisierungen innerhalb der Gemeinden oder zwischen den Gemeinden gesucht werden. Die IKZ wird von den Kommunen eindeutig als Reformkonzept, z. B. ggü. Fusionen, favorisiert und hat in den letzten 10 Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen (vgl. Steiner: S. 58; Steiner/Ladner 2006: S. 32). Es ist damit zu rechnen, dass IKZ in den nächsten Jahren noch weiter an Bedeutung gewinnen wird. Auch wenn allgemein die Schweizer Kommunen immer stärker einer Ökonomisierung und damit einem Wettbewerb untereinander ausgesetzt sind, haben vor allem kleinere Gemeinden immer mehr Schwierigkeiten, ihre durch Gesetz und Gesellschaft geforderte Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. IKZ ist dabei ein gangbarer Weg, diese Herausforderung unter folgenden Prämissen zu meistern: Einheitlichkeit in der Leistungserstellung sowie Individualität in der Leistungsdistribution unter gleichzeitiger Wahrung von Autonomie und territorialem Bestand. Vor diesem Hintergrund sollen somit die Umsetzung der neuen, durch den Bund lancierten E-Government-Strategie auf kommunaler Ebene durch eine E-Government-zentrierte Ausgestaltung einer IKZ analysiert und mögliche Gestaltungsempfehlungen abgegeben werden.

1.3 Zielsetzung und Fragestellung

Mit der vorliegenden Arbeit soll der Aufbau und die Beschreibung eines Analyse- und Gestaltungsrahmens vorgenommen werden, welcher spezifisch auf eine IKZ im Bereich E-Government ausgerichtet ist. Es sollen

Erkenntnisse und Bedürfnisse aus der Praxis einfließen, damit kommunale Rahmenbedingungen und Besonderheiten gebührend berücksichtigt werden. Hiermit werden die Chancen erhöht, dass die Gemeinde den Nutzen des hier beschriebenen Konzeptes erkennt und auch anwendet.

Eine weitere Zielsetzung des vorliegenden Beitrages besteht darin, die Konsequenzen aus der Umsetzung einer E-Government-Strategie für die Organisation "kommunale Verwaltung" aufzuzeigen. Die Einführung transaktionaler Leistungserfüllung über das Medium Internet hat weitreichende Wirkungen auf Strukturen, Prozesse, Führung und Kultur. Diesem Transformationsprozess wird unter dem zeitlichen Aspekt besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

Diese Ziele führen somit zu folgenden Fragestellungen:

1. Was sind die Faktoren für eine erfolgreiche Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz in den Gemeinden auf der Interaktionsstufe Transaktion?
2. Welche praxisrelevanten Bezugsgrössen bestehen, und welche Beziehungen herrschen unter diesen im Bereich E-Government?
3. Inwieweit spielt die IKZ für eine erfolgreiche Umsetzung eine Rolle?
4. Welche Erfolg versprechende Vorgehensweise sollte für eine IKZ im E-Government-Bereich gewählt werden?

Der hierfür zur Anwendung kommende Bezugsrahmen ist in Abbildung 1 wiedergegeben. Die Rahmenbedingungen aus den Umsystemen Technologie (Netzwerke, Standards, Lösungen, Entwicklungen), Recht (Kompatibilität kommunaler Regelungen, rechtliche Voraussetzungen auf kantonaler und Bundesebene), Gesellschaft (Durchdringung des Internets) und Politik (Föderalismus, Subsidiarität, Gemeindeautonomie, [wirtschafts-]politische Notwendigkeit) als auch die Akteure bedingen die Ausgestaltung des zu entwickelnden Ansatzes. Die Ziele der beteiligten Gemeinden sowie deren Bedingungsgrössen (Grösse, Organisation, technologische Ausstattung, Finanzsituation, Bevölkerungsstruktur,

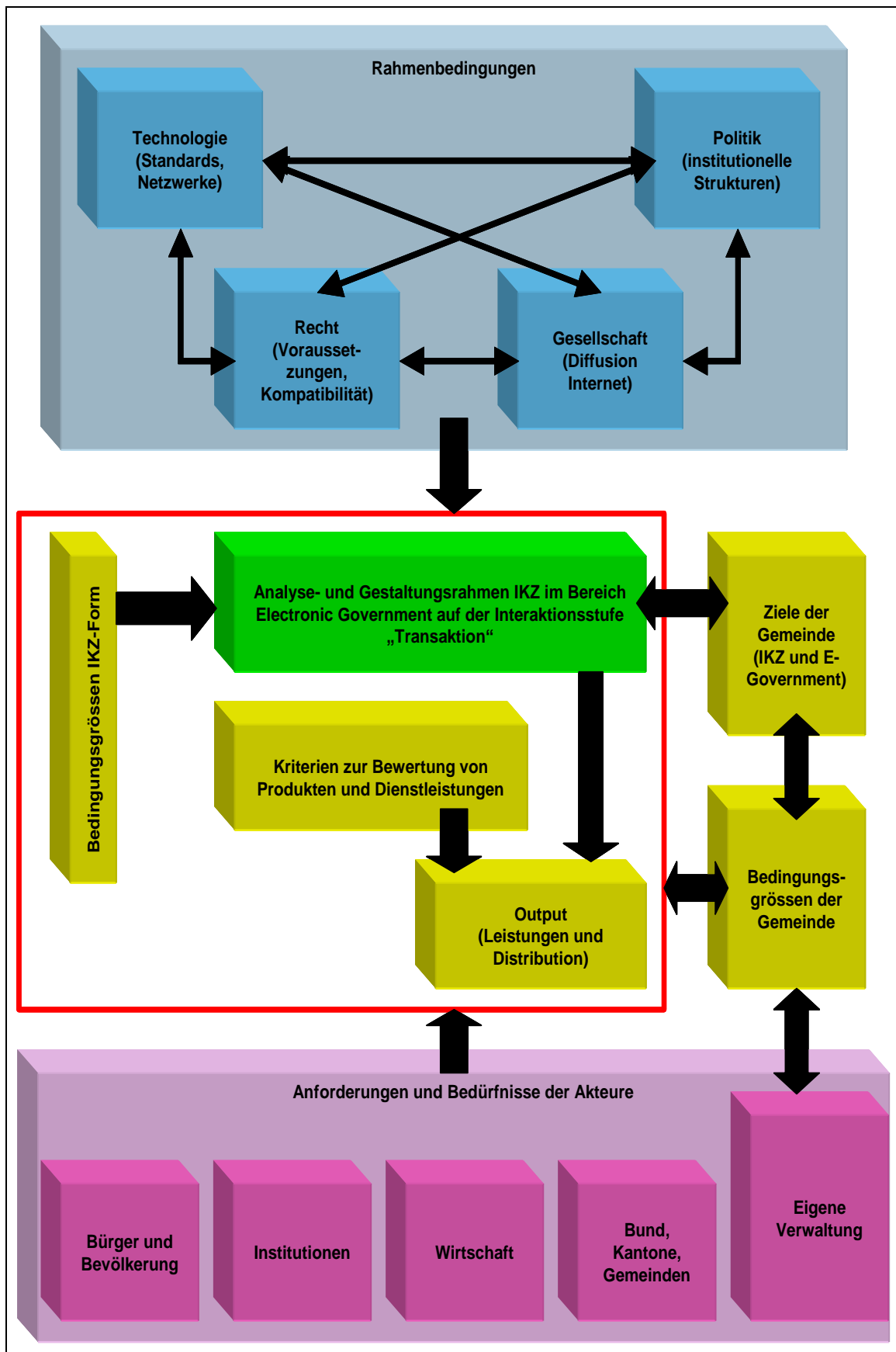


Abbildung 1: Bezugsrahmen Umsetzungsstrategie E-Government mittels IKZ

Expertise des Personals etc.) stehen in einer Wechselwirkung mit den zu gestaltenden Grössen für eine IKZ im Bereich E-Government. Welche Produkte schliesslich erstellt und angeboten werden, bestimmt sich sodann aufgrund des Marktes (Akteure) und E-Government gerechter Leistungen. Dabei soll den Fragen nachgegangen werden, inwieweit sich kommunale Leistungen für einen elektronischen Vertrieb eignen und welche Anforderungen an diese Leistungen zu stellen sind.

1.4 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Grundsätzlich soll ein praxisorientierter, reflektierender Ansatz zum Tragen kommen. Wie vorgängig in den Zielsetzungen dargelegt, wird ein Gestaltungsrahmen von der Praxis für die Praxis entwickelt.

Nach einer kurzen Einführung in die Grundproblematik der Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz auf kommunaler Ebene gilt es die Begriffe E-Government, Transaktionen, IKZ und öffentliche Leistung zu definieren. Sodann gilt es aufzuzeigen, wie E-Government in der Schweiz positioniert ist unter spezieller Berücksichtigung kommunaler Interessen. Die Analyse IKZ als mögliche Umsetzungsstrategie der neuen E-Government-Offensive bildet den Abschluss des ersten Teils dieser Arbeit.

Die komplexe Problemstellung bedingt die Erarbeitung eines Analyse- und Gestaltungsrahmens, damit die relevanten Bezugsgrössen vollständig erfasst und die Dimensionen des Modells bestimmt werden können. Der Analyserahmen soll dermassen gestaltet werden, dass anhand dessen einerseits die vom Bund vorgegebenen Vorhaben (Dienstleistungen) beurteilt werden können und andererseits die Kommunen weitere Dienstleistungen auf ihre Internettauglichkeit überprüfen können. Die Analyse- und Gestaltungsgrössen sind sodann so festzulegen, dass sie in einen systematischen Zusammenhang gebracht werden können.

Diese Phase soll durch die Methode der empirischen Inhaltsanalyse³ erfolgen. Grundlagen hierzu bilden die reichhaltigen Primärliteraturen und die unzähligen Studien. Verständlicherweise musste aus zeitlichen und sachlichen Gründen hieraus eine Auswahl getroffen werden.

Der Anspruch ein Konzept für die Praxis zu erstellen, bedingt auch eine Überprüfung des Modells (Reflexion). Durch eine Befragung der Anspruchsgruppen bei den sechs mittelgrossen Gemeinden im Thurgau (Frauenfeld, Weinfelden, Amriswil, Arbon, Romanshorn und Kreuzlingen), dem Gemeindeverband, verschiedenen Wirtschafts- und Branchenverbänden sowie ausgewählten Amtsleitern aus der kantonalen Verwaltung soll festgestellt werden, ob der Analyse- und Gestaltungsrahmen praktische Anwendung findet. Dabei erfolgt die Anpassung und Präzisierung des Modells aufgrund der Befragungsergebnisse. Bei der Auswahl der Stichproben ist massgebend, welchen Bezug die Befragten zur anzustrebenden Lösung haben, welcher Beitrag von ihnen zu leisten ist resp. geleistet werden kann oder ob sie lediglich Konsumenten von öffentlichen, elektronisch angebotenen Leistungen sind.

Den Abschluss dieser Arbeit bilden Schlussfolgerungen begleitet durch Gestaltungsempfehlungen für die entwickelte Umsetzungsstrategie.

³ Gemäss Kromrey (2006: S. 319ff.) handelt es sich bei der empirischen Inhaltsanalyse um „eine Forschungstechnik, mit der man aus jeder Art von Bedeutungsträgern durch systematische und objektive Identifizierung ihrer Elemente Schlüsse ziehen kann, die über das einzelne analysierte Dokument hinaus verallgemeinerbar sein sollen.“

2 ELECTRONIC GOVERNMENT UND INTERKOMMUNALE ZUSAMMENARBEIT

Im ersten Teil dieses Kapitels sollen zunächst einige Begriffe definiert werden. Anschliessend erfolgt eine Analyse über den Stand der Diskussion und die Positionierung von E-Government in der Schweiz. Ebenfalls wird kurz auf die Problematik IKZ als Umsetzungsstrategie eingegangen.

2.1 Begriffsdefinition

In der einschlägigen Literatur findet man mehr oder weniger präzise, aber auch sehr weit gefasste Begriffsbestimmungen zu **E-Government** (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006: S. 6; Gisler 2001: S. 18 f.; Luke/Reinermann 2000: S. 1; Rohr 2001: S. 114; Schedler/Summermatter/Schmid 2003: S. 6). Alle Definitionen bedienen sich jedoch folgender Elemente, um den Sachverhalt E-Government zu beschreiben: Einsatz von IKT als Hilfsmittel zur, Gestaltung der Leistungserbringungsprozesse und der Interaktionen (Beziehungen) zwischen Staat und seinen Anspruchsgruppen.

Des Weiteren gilt es, die Anwendungsbereiche von E-Government zu berücksichtigen. Wie in Kapitel 1.1 ausgeführt, geht es dem Verfasser um eine enge Auslegung des Begriffs. D. h. der Fokus richtet sich auf eine vollständige Abwicklung von Transaktionen öffentlicher Dienstleistungen sowohl nach aussen als auch nach innen über das Internet und Intranet. Schuppan/Reichard (2004: S. 1) sprechen in diesem Sinne von "gutem" E-Government.

Zur weiteren Klärung ist noch der Begriff **Transaktion** zu präzisieren. Je nach Interaktionsgrad wird hinsichtlich Form der elektronischen Dienstleistungserbringung zwischen den Stufen Information, Kommunikation und Transaktion unterschieden (Europäische Kommission 1998: S. 9 f.). In der Informationsstufe werden lediglich statische und dynamische Informationen für den Abruf bereitgestellt. Der Austausch von Nachrichten zwischen zwei Personen oder Gruppen fällt unter die Kommunikationsstufe. Die vollständige und durchgängige, d. h. medienbruchfreie

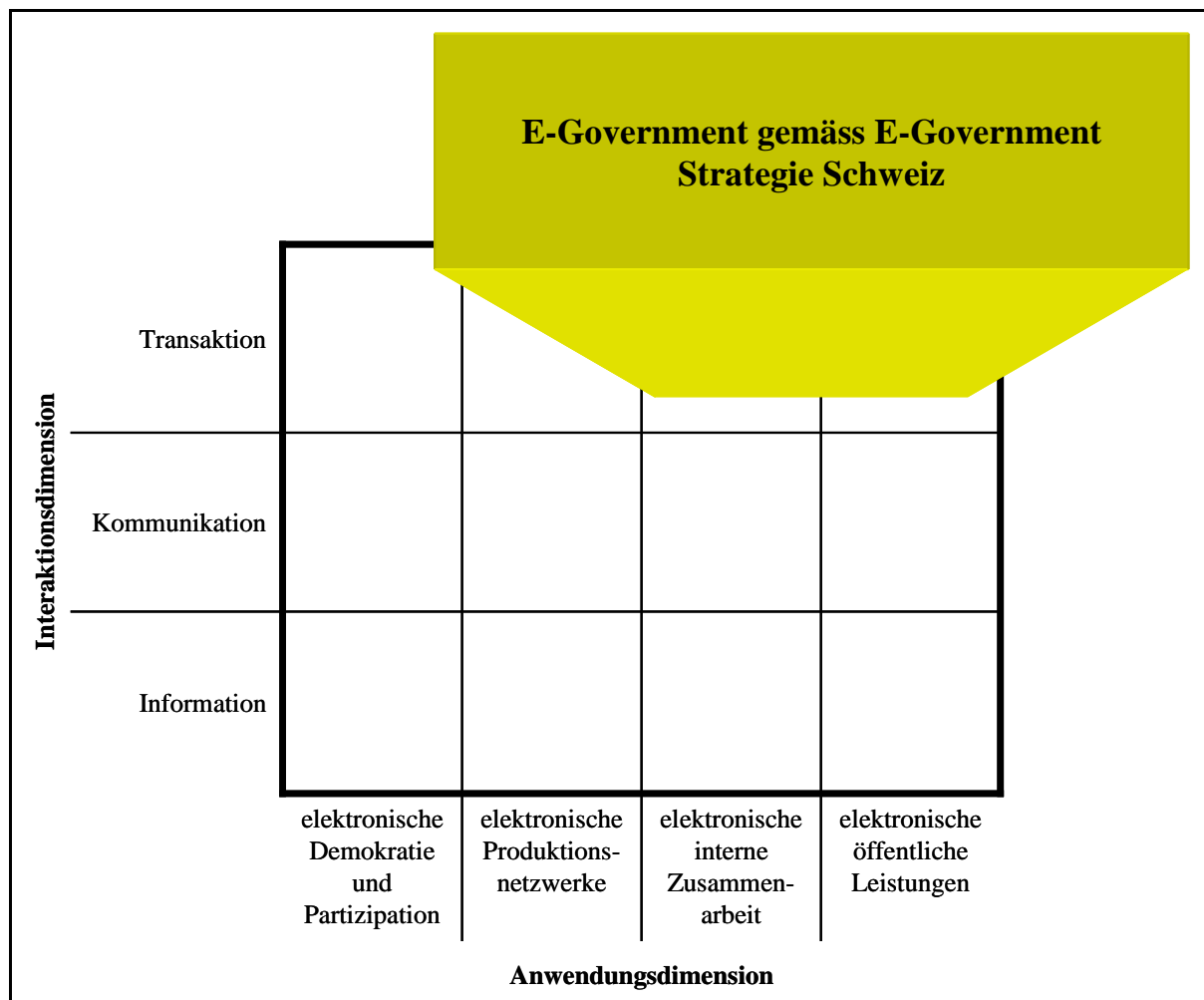


Abbildung 2: E-Government-Matrix

Zur weiteren Klärung ist noch der Begriff **Transaktion** zu präzisieren. Je nach Interaktionsgrad wird hinsichtlich Form der elektronischen Dienstleistungserbringung zwischen den Stufen Information, Kommunikation und Transaktion unterschieden (Europäische Kommission 1998: S. 9 f.). In der Informationsstufe werden lediglich statische und dynamische Informationen für den Abruf bereitgestellt. Der Austausch von Nachrichten zwischen zwei Personen oder Gruppen fällt unter die Kommunikationsstufe. Die vollständige und durchgängige, d. h. medienbruchfreie Abwicklung von Dienstleistungsaustausch über das Internet resp. Intranet wird der Transaktionsstufe subsumiert.

Aus der Kombination der Anwendungsbereiche gemäss Schedler/Summermatter/Schmid (2003: S. 23 ff.) und dem Interaktionsgrad gemäss Europäischer Kommission (1998: S. 9 f.) kann eine Matrix auf-

gestellt werden, welche die in dieser Arbeit verstandene E-Government Definition wiedergibt (vgl. Abbildung 2).

Eine weitere Gestaltungsgrösse im zu erarbeitenden Modell wird die Form möglicher Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden sein. Wie weiter oben schon bemerkt, ist der Verfasser der Ansicht, dass aufgrund der Komplexität der Problemstellung E-Government die Gemeinden zu deren Lösung Möglichkeiten in der **interkommunalen Zusammenarbeit** suchen sollten. Steiner (2006: S. 57) definiert IKZ wie folgt: "Unter interkommunaler Zusammenarbeit (IKZ) versteht man die Erfüllung einer öffentlichen Gemeindeaufgabe durch eine einzelne Gemeinde, gemeinsam durch zwei oder mehr Gemeinden oder durch eine dritte juristische Person, wobei die Aufgabenerfüllung mindestens zwei Gemeinden gleichzeitig dient und an der sich die beteiligten Gemeinden direkt („leistend“) oder indirekt („ordnend“) beteiligen." Der Verfasser schliesst sich dieser Definition an.

E-Government, wie hier definiert und verstanden, wird sich wesentlich mit der Erstellung und Distribution von Produkten und Dienstleistungen über das Internet befassen müssen. In Anlehnung an die Privatwirtschaft handelt es sich um Leistungsproduktion und -verteilung. Im Kontext der öffentlichen Hand spricht man von **öffentlichen Leistungen** und diese werden wie folgt definiert: Öffentliche Leistungen sind durch die Anspruchsgruppen erfahrbare Ergebnisse aus einer oder mehreren Tätigkeiten (Leistungserstellungsprozesse) der öffentlichen Verwaltung. Die Leistungen können sowohl materieller (Produkte) als auch immaterieller (Dienstleistungen) Natur sein. Beispiele von Produkten sind z. B. Pass, Parkkarte etc. Dienstleistungen können Bewilligungen, Auszüge aus Registern etc. sein.

Hinsichtlich der Distribution öffentlicher Leistungen interessiert hier lediglich der Vertrieb über das Medium Internet. Diese Einschränkung hat zur Folge, dass öffentliche Leistungen u. a. auf ihre Internetfähigkeit zu analysieren sind.

Schliesslich sei noch kurz der Begriff **Kunde** erklärt. Die Entlehnung dieses Begriffs aus der Privatwirtschaft im Zuge der Reformwelle NPM ist

sicherlich von verschiedenen Richtungen kritisiert worden. Begründet wurden diese Bedenken u. a. mit Fragestellungen wie: "Ist jemand ein Kunde, wenn er seine Busse bezahlen muss?", "Kann ein Bürger als Kunde bezeichnet werden, wenn er eine für ihn negative Verfügung erhält?". E-Government versteht sich abweichend vom NPM auch als Ausserreform, d. h. u. a. in der aktiven Gestaltung der Beziehungen zu den Anspruchsgruppen und deren konkreter Bedürfnisbefriedigung. Es ist deshalb von Vorteil Bürger, Bevölkerung, Institutionen, Wirtschaft, andere Verwaltungsorganisationen und auch die Stellen der eigenen Organisation zusammenfassend als Kunden zu definieren. Dabei ist es sekundär, ob die Beziehung in einem partnerschaftlichen Verhältnis abläuft oder ein Subordinationsverhältnis besteht. Folglich kann die Übertragung des Kundenbegriffs von der Privatwirtschaft auf die öffentliche Verwaltung nur eine Metapher sein zur Unterstützung der Dienstleistungsmentalität in der Verwaltung (vgl. Schedler/Proeller 2000: S. 56 ff.). Deshalb passt der von Schedler/Proeller (2000: S. 58) definierte Kundenbegriff auch in Kontext von E-Government: "Kunde bzw. Kundin einer Verwaltungseinheit ist, wer von ihr individuell Leistungen abnimmt. Der Kundenbegriff bildet ein Dach für mehrere unterschiedliche Typen von Leistungsabnehmern."

Steiner (2002: S. 30 ff.) hat sich eingehend mit der Definition **Gemeinde**⁴ auseinandergesetzt. Der Verfasser schliesst sich dieser Begriffsdefinition an. Interessant an der Auseinandersetzung bei Steiner ist, dass nebst einer staatsrechtlichen Betrachtung auch eine soziologische Sichtweise eine Rolle spielt. Vor allem letztere ist in Bezug auf E-Government interessant, betont sie doch die sozialen Funktionen einer Gemeinde: Gemeinschaft, Bereitstellung von Leistungen, Beachtung verschiedener Anspruchsgruppen.

⁴ In Deutschland und Österreich wird als Synonym der Begriff der Kommune verwendet.

2.2 E-Government und E-Government-Strategie Schweiz: Positionierung in der heutigen Diskussion

Für die Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz wird es entscheidend sein, wie die Gemeinden durch konkrete Dienstleistungsangebote diese Strategie umsetzen und welche Leistungen tatsächlich durchgängig über das Internet angeboten werden sollen. Die Kommunen haben in der jüngeren Vergangenheit viel getan, sich über das Internet mittels Informationen und kommunikativen Offerten zu präsentieren. Die Internetauftritte der Gemeinden zeichnen sich durch hohe Individualität und Kreativität aus, was sicherlich auch zu innovativen Auftritten geführt hat.

Die vom Bund in Zusammenarbeit mit den Kantonen entwickelte neue E-Government-Strategie zielt jetzt auf die dritte Interaktionsstufe ab: Bereitstellung durchgängiger, medienbruchfreier Transaktionen sowohl für die Wirtschaft als auch für den Bürger sowie für die verwaltungsinterne Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen. Zu diesem Zweck haben Bund und Kantone bereits einen Katalog priorisierter Vorhaben definiert inkl. den für deren Umsetzung notwendigen Voraussetzungen (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006a: S. 1 ff.). Ebenfalls wurden nebst den priorisierten Vorhaben 21 Bedingungen aufgelistet, welche erfüllt werden müssen, damit die neue E-Government-Strategie der Schweiz die Chance erhält, umgesetzt zu werden. Die Tabelle 3 gibt einen summarischen Überblick über die priorisierten Vorhaben, welche Staatsebenen jeweils involviert sind und welche Anspruchsgruppen angesprochen werden sollen.

Vorhaben	Staatsebene			Zielgruppe	
	Bund	Kt.	Gde.	Wi.	Bürger
Meldung Wegzug/Zuzug, Adressänderung	X	X	X		X
Baubewilligung beantragen		X	X	X	X
Anmeldung von neu gegründeten Unternehmen sowie Mutationsmeldungen	X	X		X	

Vorhaben	Staatsebene			Zielgruppe	
	Bund	Kt.	Gde.	Wi.	Bürger
Übertragung der Lohndaten aus der Lohnbuchhaltung an die AHV-Ausgleichskassen	X	X		X	
An- und Abmeldung von Mitarbeitern sowie Mutationen bei den AHV-Ausgleichskassen	X	X		X	
Abwicklung von Zoll, Einfuhr- und Ausfuhrformalitäten	X			X	(X)
Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote	X	X	X	X	
Bestellung und Bezug von amtlichen Bestätigungen, beglaubigten Registerauszügen und Personenstandsausweisen	X	X	X	X	X
Zugang zu Geodatenportalen mit Geobasisdiensten und interaktiven Kartenanwendungen (Web-GIS)	X	X	X	X	X
Ausübung politischer Rechte ("Vote électronique"), unter Vorbehalt der Zustimmung der eidgenössischen Räte zu den Vorschlägen des Bundesrates vom 29. Mai 2006 noch in der laufenden Legislatur	X				X
Abwicklung der Erklärung von Gewinn- und Kapitalsteuer / Steuererklärung Privatpersonen		X		X	X
Abwicklung von Fristerstreckungsgesuchen für die Einreichung der Steuererklärung		X		X	X
Einreichung der MWST-Abrechnung	X			X	
An-/Abmeldung eines Fahrzeugs (resp. Bestellung von Kontrollschildern, Bestellung Fahrzeugausweis)		X		X	X
Parkkarten beantragen und bezahlen			X	X	X
Suchen und Melden von Fundgegenständen			X	X	X
Kontaktinformationen staatlicher Stellen einsehen (Staatskalender)	X	X		X	X
Zugang zu Rechtsdaten	X	X	X	X	X
Einreichung von Daten an die Statistik	X	X	X	X	(X)

Vorhaben	Staatsebene			Zielgruppe	
	Bund	Kt.	Gde.	Wi.	Bürger
Anzahl Nennungen	13	14	9	17	12 (14)

Tabelle 3: Priorisierte Vorhaben E-Government-Strategie Schweiz

Die Vorhaben sind offenbar aufgrund von Nutzenüberlegungen definiert und damit priorisiert worden. Der Bund gibt hier drei Kriterien an: Potenzial aus Sicht der Zielgruppen, Potenzial aus Verwaltungssicht und Bedarf an Koordination und Zusammenarbeit (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006: S. 11). Ob andere Überlegungen ausschlaggebend waren, lässt sich aus den Unterlagen des Bundes nicht eruieren. Vergleicht man jedoch diese Vorhaben mit jenen Dienstleistungen, welche jeweils für die Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit der Länder in den Studien der Europäischen Kommission (EK) herangezogen werden (vgl. European Commission 2006: S. 56-67), so stellt man fest, dass 13 der 20 von der EK definierten öffentlichen Dienstleistungen in den Katalog der priorisierten Vorhaben eingeflossen sind. Dies macht insofern Sinn, weil hiermit die internationale Vergleichbarkeit sichergestellt wird. Wie weiter unten zu zeigen sein wird, müssen aber weitere analytische Überlegungen angestellt werden, um festzustellen, ob öffentliche Leistungen überhaupt die Voraussetzungen erfüllen, um über das Internet distribuiert werden zu können.

Hinsichtlich Koordination und Zusammenarbeit werden bis dato nur rudimentäre Aussagen auf Bundes- und Kantonebene gemacht. Eine eigentliche Konkretisierung fehlt noch, vor allem bezüglich Einbindung der Interessen der Gemeinden (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006: S. 12-15). Dieser etwas "hilflose" Zustand wird auch bestätigt, wenn man die Aussagen von Dr. Reiner Gonzenbach, Staatsschreiber des Kanton Thurgau und Präsident des Steuerungsausschuss ch.ch betrachtet, die er anlässlich einer Präsentation zu E-Government Thurgau am 21. Mai 2007 vor der Arbeitsgruppe des Ressorts Informatik des Verbandes Thurgauer Gemeinden machte: "Die Vereinbarung [öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die E-Government-Zusammen-

arbeit in der Schweiz. Entwurf vom 6. Juni 2007] ist ein Vertrag zwischen Bund und Kantonen. Die Gemeinden sind nicht eingebunden. Im Kanton Thurgau gibt es keine rechtlichen Verbindungen für die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden im Bereich E-Government.[...] Betreffend E-Government gibt es erst Arbeiten im stillen Kämmerlein. Die Regierung hat noch nichts beschlossen. Es gibt einen Vorentwurf für priorisierte Vorhaben E-Gov.CH. Die Frage nach der kantonsinternen Federführung muss jedoch noch geklärt werden. [...] Rainer Gonzenbach attestiert dem Bund im Moment ein relativ grosses Engagement im Bereich des E-Government. Mit der Verabschiedung der E-Gov Strategie Schweiz gab es wieder eine Initialzündung. Der Bund weiss aber auch nicht, wie die Umsetzung angepackt werden soll, da er es zum ersten Mal macht. Die Kantone haben dieselbe Schwierigkeit wie der Bund. Die Kantone preschen nicht vor, da im Nachhinein allenfalls etwas vom Bund kommt und das Vorpreschen verkehrt war. Nach der Ansicht von Rainer Gonzenbach müsste die E-Gov Hauptverantwortung für den Kanton Thurgau bei der Staatskanzlei liegen. Das Thema darf nicht vertechnisiert werden.

Sobald die Vereinbarung auf Bundesebene angenommen ist, werden nächste Schritte in die Wege geleitet werden müssen. Dann muss es auch auf Kantonsebene weitergehen und die Gemeinden entsprechend informiert werden." (Verband Thurgauer Gemeinden, Ressort Informatik 2007: S. 4 f.)

Aufgrund dieser Aussagen erscheint es dem Verfasser wichtig, aus zwei Gründen Formen der IKZ zu finden: Erstens können damit die Interessen der Kommunen in der Umsetzung der E-Government-Strategie gegenüber übergeordneter Verwaltungsebenen besser sichergestellt werden. Zweitens bieten sich für interessierte Gemeinden Möglichkeiten zur Entwicklung innovativer Lösungen für eine vollständige Abwicklung öffentlicher kommunaler Dienstleistungen über das Internet unter gleichzeitiger Wahrung von Autonomie und Individualität.

2.3 Umsetzungsstrategie mittels IKZ

Mit E-Government in der oben abgegrenzten Definition stossen die kleinen und mittelgrossen Kommunen bis 50'000 Einwohner aus zwei Gründen an ihre Leistungsgrenze:

1. Die Komplexität der zu realisierenden Dienstleistungen über das Internet übersteigen hinsichtlich Wissen, Humanressourcen, Finanzen und Qualitätsmanagement die Kapazitäten der Gemeinden.
2. Die zusätzliche Abwicklung von Dienstleistungen über den Distributionskanal Internet hat unausweichlich Veränderungen an den internen Prozessen der Verwaltung zur Folge. Anpassungen im strategischen und letztendlich im kulturellen Bereich werden das Resultat einer Transformation des verwaltungsinternen Selbstverständnisses und damit der kommunalen Organisation sein. "Die Informatisierung der Verwaltung, d. h. die digitalisierte Abwicklung öffentlicher Leistungsprozesse ist dabei nicht End-, sondern der Ausgangspunkt für weitergehende organisatorische Gestaltungsüberlegungen." (Schuppan/Reichard 2004: S. 1)

Diesen Herausforderungen kann nur noch mit entsprechenden Zusammenarbeitsformen der kommunalen Verwaltung begegnet werden. Dabei werden Gestaltungsmodelle betrachtet, welche weder den territorialen noch den rechtlichen Bestand der Gemeinden in Frage stellen. Vielleicht wird die Autonomie etwas "angekratzt", dies kann jedoch nach Auffassung des Verfassers in Kauf genommen werden, wenn der Nutzen des Outputs einer Kooperation die Einbusse der Selbstbestimmung übersteigt.

Steiner (2002: S.328 ff.) hat mit seiner breit angelegten Studie gezeigt, dass Zusammenarbeitsformen von den Gemeinden in den Aufgabenbereichen Abfall bis Zivilschutz verstärkt gesucht und auch gefunden werden, obwohl viele Körperschaften noch nicht an ihre Leistungsgrenzen gestossen sind. Das zeigt, dass zumindest die Motivation für eine IKZ vorhanden ist, wenn Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für alle beteiligten Gemeinden stimmen. Die Bestimmung gerade dieser Einflussgrössen zusammen mit den relevanten Anspruchsgruppen ist offen-

bar entscheidend, ob eine IKZ im E-Government erfolgreich ist oder nicht. Die Festlegung dieser Bestimmungsgrößen, der Aktionsparameter und deren Integration in einem Gestaltungsrahmen werden im Kapitel 3 diskutiert.

3 BESTIMMUNG DER ANALYSE- UND GESTALTUNGSGRÖSSEN

Um den Gestaltungsrahmen zu erarbeiten, sollen zuerst die möglichen Einflussfaktoren und Auswirkungen von E-Government auf die Kommunen untersucht werden. Dabei wird auch ein Abstecher ins E-Banking gemacht mit dem Ziel, daraus womöglich weitere Erkenntnisse bezüglich E-Government Implikationen zu gewinnen.

Darauf aufbauend werden die Rahmenbedingungen betrachtet, wobei der analytische Schwerpunkt auf die Beeinflussbarkeit dieser Grössen durch kommunale Verwaltungen gelegt wird. Sodann schliesst eine Betrachtung der Akteure und die Beziehung zwischen diesen und den Gemeinden an. In diesem Kontext sollen auch die Bedürfnisse der Akteure betrachtet werden und ihre Anforderungen hinsichtlich E-Government.

Ebenfalls sind sowohl die Ziele der Kommunen als auch der verschiedenen Akteure zu untersuchen und die Frage ihrer Kongruenz zu beantworten. Schwerpunkt bildet dabei die Analyse internetfähiger öffentlicher Dienstleistungen als Aktionsvariable für die Gestaltung einer Umsetzungsstrategie. Hierzu wird ein einfacher Entscheidungsraaster bereitgestellt.

Die Feststellung der Bedingungsgrössen und damit die Form einer IKZ aufgrund obiger Analyse bilden den Abschluss des zu erarbeitenden Modells. Hier werden auch die gemeindespezifischen Bedingungsgrössen berücksichtigt.

3.1 E-Government und die Auswirkungen auf die kommunale Verwaltung

Zweifelsohne bringt E-Government in der hier verstandenen Form eine Transformation in der Verwaltung mit sich. Bestehende Geschäftsprozesse passen nicht mehr zur entsprechenden Leistungserbringung über das Internet. Diese Änderungen – wenn man nicht sogar von Wandel sprechen kann – werden für die Gemeinden die Herausforderung schlechthin sein. Gelingt es ihnen, die Prozesse und Strukturen weiterzuentwickeln, dann wird dies ein immanent wichtiger Beitrag auf dem

Weg zur Informationsgesellschaft werden. Selbstverständlich spielen weitere Faktoren und auch das Vorhandensein adäquater Rahmenbedingungen eine entscheidende Rolle, welche nachfolgend genauer in Betracht gezogen werden. Zunächst jedoch soll dieser Transformationsprozess kurz diskutiert werden.

E-Government ist kein technisches Thema. Die heute zur Verfügung stehenden IKT erlauben es den Verwaltungen, auf allen Ebenen Informationen neu zu betrachten bzw. neu damit umzugehen. Die wesentliche Substanz von E-Government ist, die damit einhergehenden Gestaltungspotenziale zu erkennen und umzusetzen. Dabei geht es primär darum, sog. Wahrnehmungsbarrieren abzubauen, so z. B. in der Erkenntnis, dass die Informationstechnik es erlaubt, Ämter über die Organisationsgrenzen zusammenzulegen oder über räumliche Entfernungen hinweg neue Kooperationsformen zu suchen (Lenk 2004: S. 38 f.). Der wesentliche Punkt, die Dinge im Rahmen von E-Government neu oder zumindest anders zu sehen, liegt beim *Management*, also bei den Amtsleitungen und bei den politisch Verantwortlichen (kommunale Regierung). Auf die Führungskräfte kommen neue Anforderungen hinsichtlich Steuerung neuer Zusammenarbeitsformen und den Umgang mit wachsender Komplexität der Leistungserbringung zu. IKT erhält in diesem Kontext neue Funktionen in der Interaktion der Anspruchsgruppen und der Verwaltung: Förderung von *Kollaboration*, *Koordination* und *Integration*. Dies sind weitere Bestimmungsgrößen in der IKZ. Es geht hier also auch um zwei Fragestellungen:

1. Wie werden Leistungen produziert und distribuiert?
2. Welche Leistungen soll die Gemeinde überhaupt zusätzlich vollständig über elektronische Kanäle abwickeln?

Während die zweite Fragestellung in Kapitel 3.4 näher betrachtet wird, ist die erste doch von erheblicher Relevanz in der Transformationsdiskussion. Betrachtet man gemäss Lenk (2004: S. 46) den charakteristischen Prozesstyp, vor allem auf kommunaler Ebene, als "ein rechtlich teilweise determinierter, auf die Bearbeitung eines individuellen Falles hin ausgerichteten Entscheidungsprozess, der in seinen einzelnen

Schritten auf die Kombinierbarkeit menschlicher und technischer Arbeitsbeiträge hin analysiert werden kann", erkennt man unschwer, dass vor allem im Hinblick auf eine mögliche IKZ die partizipierenden Kommunen Dienstleistungen schon heute ähnlich produzieren müssten. Wenn dem so ist, dann ist zur Wahrung von Bürgernähe und Kundenorientiertheit die "Ortsgleichheit" von Produktion und Vertrieb keine Voraussetzung mehr. In vielen Schweizer Kommunen erfolgt die informatisierte Abwicklung von Dienstleistungen bereits vielfach zentral. Im Thurgau z. B. sind alle mittelgrossen Gemeinden am Verwaltungsrechenzentrum St. Gallen angeschlossen. Jedoch werden dort nur die klassischen Dienste der Informatik bezogen wie Programme, Datenspeicherung, Datenverarbeitung. Die eigentlichen Back-Office-Abwicklungen von Dienstleistungen erfolgen nach wie vor individuell und dezentral. Aber welche Form einer IKZ auch gewählt wird – falls eine vernünftige und praxistaugliche Variante zur Verfügung steht – eine durch E-Government getriebene organisationale Transformation der Institution Kommune wird im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen eher langsamen Schrittes vorangehen und evolutionären Charakter haben (vgl. Scholl 2005: 2 f.). Hierfür spielen drei Faktoren resp. Aspekte eine entscheidende Rolle (vgl. Hill 2004: S. 73 ff.)

1. Sozial-humane Aspekte: Mitarbeiter, Anspruchsgruppen und die Beziehungen untereinander; Verhaltensänderung der involvierten Personen und Personengruppen; Rolle der Führung;
2. Institutionelle Aspekte: Strukturen, Strategien und Potenziale in der Institution Gemeinde;
3. IKT: Reifegrad der Technologien inkl. Datensicherheit und Datenschutz.

Die OECD (2003: S. 1) zielt in die richtige Richtung, wenn sie sagt: "E-government is more about government than about "e"." In diesem Kontext ist auf eine spezielle gesellschaftliche Problematik hinzuweisen, welche nicht primär technisch zu lösen ist, sondern organisatorisch: Die digitale Spaltung der Gesellschaft oder auf neudeutsch "digital divide". Es handelt sich hier nicht um ein E-Government spezifisches Phänomen,

sondern tritt immer dann auf, wenn technologische Schübe massgebend die Entwicklung der Gesellschaft beeinflussen. Verstärkt wird der "digital divide" aber von der IKT-getriebenen Transformation von der Industrie- zur Informationsgesellschaft. Beim "digitalen Graben" handelt es um eine Spaltung zwischen Personen und Personengruppen, die die IKT nutzen und jenen, die dies nicht können, wenn nicht sogar nicht wollen. Das Bedrohliche an diesem Phänomen ist die Tatsache, dass gewisse Bevölkerungsgruppen aufgrund ihrer sozio-ökonomischen Voraussetzungen ausgegrenzt, wenn nicht sogar im schlimmsten Fall von der Partizipation in der Gestaltung ihrer individuellen und sozialen Situation diskriminiert werden (vgl. Schedler/Summermatter/Schmid 2003: S. 101 ff.). Oder anders ausgedrückt: Die Gesellschaft teilt sich in "Wissende" und "Nichtwissende" auf, was schliesslich zu unerwünschten Wirkungen führen kann. Die digitale Spaltung hat somit folgenden Einfluss auf die Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen und die Organisation zu deren Vertrieb, was von Rohr (2001: S. 117) wie folgt postuliert wird: "Alle Anstrengungen von eGovernment müssen [...] von Überlegungen begleitet werden, wie die neue Technologie für alle Bürger erlernbar, begreifbar und anwendbar gemacht wird und wie diejenigen Bürger, welche die neuen Technologien nicht nutzen können oder wollen, nicht ausgegrenzt werden." Diese Feststellung ist vor allem für die Kommunen ausserordentlich entscheidend, in dem nebst den heutigen klassischen Zugangskanälen wie persönlicher Kontakt, Telefon und Schriftverkehr der voll-elektronische Kanal hinzukommt. Die öffentliche Hand wird schon u. a. aus rechtlichen Gründen nicht darum herum kommen, einen *Mehrkanalansatz* zu managen (vgl. Lucke 2004: S. 80 f.), dies aber nicht uneingeschränkt (vgl. Lenk 2004a: S. 79). Diesen Imperativ gilt es in der Ausgestaltung von E-Government-Lösungen zu berücksichtigen. Unter der Annahme, dass eine öffentliche Dienstleistung vollständig über das Internet abgewickelt werden kann, müsste der Mehrkanalansatz wie in Abbildung 3 aussehen.

Jedoch darf nicht ausgeschlossen werden, dass die Verwaltung für bestimmte Leistungen nur noch den elektronischen Weg anbieten kann, wenn die gesetzlichen Grundlagen dies erlauben. Denkbar ist dies in der Kommunikation resp. in der Zusammenarbeit fachlich spezialisierter

Akteurgruppierungen oder zwischen den verschiedenen Staatsebenen bei speziellen Aufgabebereichen. Grundsätzlich gilt: Wenn auch der direkte elektronische Kanal dem Kunden gewisse Vorteile bringt, müssen auf jeden Fall die rechtlich garantierten Ansprüche gewahrt bleiben, d. h. Diskriminierungsverbot und keine Ungleichbehandlung der Kunden.

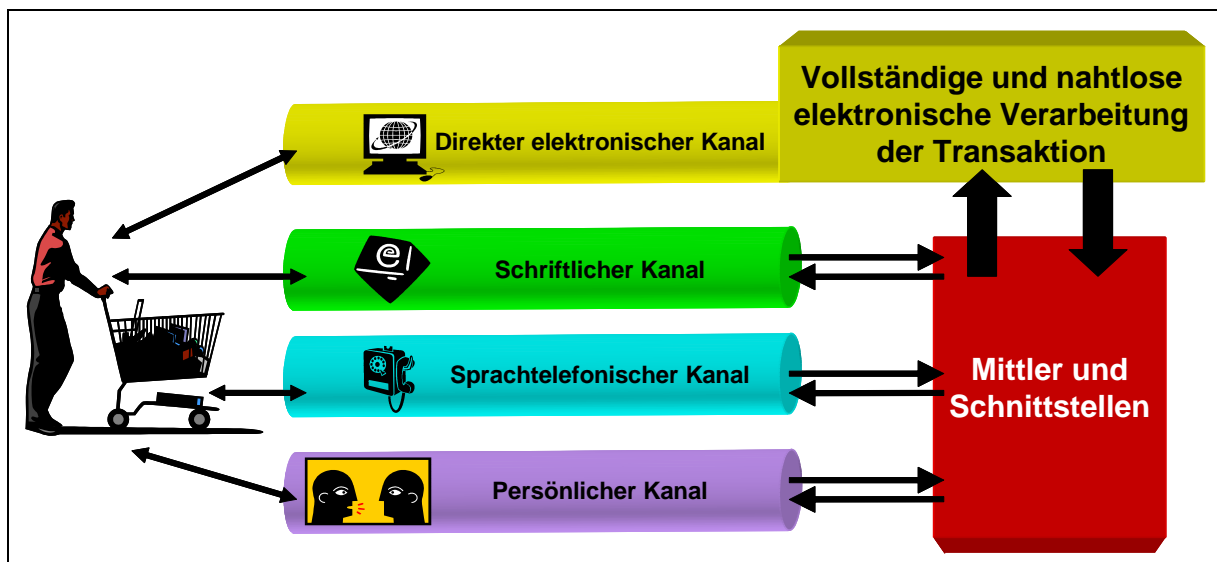


Abbildung 3: Mehrkanalansatz – mehrere Vertriebskanäle für öffentliche Leistungen

3.2 Erfolgsfaktoren für die Verwaltung

Evaluationen erfolgreicher und mässig erfolgreicher E-Government-Projekte in Holland, in denen eine horizontale und vertikale Zusammenarbeit stattfand, haben folgende Erfolgsfaktoren hervorgebracht (vgl. Bekkers 2005: S. 18 ff.):

- Win-Win-Situation für die involvierten Gruppierungen, vor allem hinsichtlich Nutzen und Kosteneinsparungen nicht nur pekuniärer Art, sondern auch in qualitativer Hinsicht (Recht, Politik und Organisation);
- Die Formulierung gemeinsamer, nicht all zu eng gesteckter Ziele; Politik getragene E-Government-Strategie auch auf kommunaler Ebene;
- Kompetenz- und Zuständigkeitsdiskussionen sind Gift für die IKZ; ebenso Debatten wer die Kosten trägt;

- Gegenseitiges Vertrauen, trotz womöglich schlechter Erfahrungen in der Vergangenheit;
- Politischer und rechtlicher Druck;
- Wissen und Fähigkeiten in Prozess- und Projektmanagement inkl. Risikoanalysen.

Lenk (2004: S. 48 f.) weist des Weiteren darauf hin, dass Erfolg im E-Government auch davon abhängt, welche Fähigkeit die Verwaltung mitbringt, die Brille ihrer Bürger resp. Kunden aufzusetzen und aus deren Sicht den Leistungsprozess zu modellieren. In Anlehnung an die Marketinglehre geht es darum, den Erstellungsprozess inkl. Distribution öffentlicher Dienstleistungen nach den Gesichtspunkten Vorkaufsphase, Kaufphase und Nachkaufphase zu betrachten (vgl. Herwig 2001: S. 131 ff.), um das "Kundengeschäft" noch besser zu verstehen. Darauf soll jedoch nicht weiter eingegangen werden. Stattdessen verweist der Verfasser auf die zahlreich verfügbare Literatur.

Bayer (2000: S. 13 ff.) hat in seiner Arbeit diverse Studien zum Stand von E-Government einer empirischen Inhaltsanalyse unterzogen und weist folgende Erfolgsfaktoren aus für ein qualitativ hochstehendes E-Government in öffentlichen Verwaltungen:

- Vorhandensein einer wohl formulierten E-Government-Strategie mit Aussagen, welche Dienstleistungen über das Internet angeboten werden sollen;
- Bedürfnisbefriedigung der Bürger, vor allem hinsichtlich Transaktions- und Rechtssicherheit, Benutzerfreundlichkeit der Anwendungen;
- Ressourcenorientiertes Change Management, welches der Managementkompetenz der Führungskräfte und der Qualifikation der Verwaltungsmitarbeitern Rechnung trägt.

An dieser Stelle soll ein Blick auf das E-Banking geworfen werden mit dem Ziel eines Wissenstransfers zum E-Government. Die Banken betreiben mittlerweile sehr erfolgreich E-Banking. Dem Verfasser ist bewusst, dass eine Eins-zu-eins-Übertragung der Erkenntnisse aus dem Bankensektor auf die öffentliche Verwaltung im Allgemeinen und auf die Gemeinden im Speziellen nicht opportun erscheint. Schon alleine aus

der Tatsache heraus, dass die Banken in einem privatwirtschaftlichen Umfeld tätig sind und dieses, wie oben ausgeführt, doch Differenzen zum Public Management-Sektor aufweist, ist ein Vergleich zwar kritisch zu hinterfragen. Nichtsdestotrotz darf die Frage gestattet sein, welche Erkenntnisse sind aus den Erfahrungen des E-Banking auf die Umsetzung von E-Government übertragbar. Zusammenfassend lassen sich folgende Treiber feststellen, welche sich positiv auf die Entwicklung und damit auf die Akzeptanz von elektronischen Bankdienstleistungen auswirken:

- Übersichtliche Gestaltung und einfache Bedienung sowie die Möglichkeit der Personalisierung der Angebote;
- Kundensegmentierung und damit verbunden spezifische, d. h. massgeschneiderte Dienstleistungen;
- "Added Values", wie z. B. Portfolio-Analyse-Tools, Tipps, Facts and Figures, die Zusatznutzen generieren;
- Spezielle Marketingstrategie für die Dienstleistungsangebote über das Internet (z. B. Lenkungsmechanismen über Gebühren, Telefonsupport etc.).

Bayer (2000: S. 20 f.) folgert aus seiner Untersuchung zehn Anforderungen an ein auf Transaktionsebene zu etablierendes E-Government-System:

1. Ausformulierte Strategie – (Wo wollen wir in den nächsten Jahren stehen?)
2. Schaffung klarer Verantwortungsstrukturen (Organisationskonzept)
3. Definition langfristiger Aktionspläne
4. Motivation der Mitarbeiter – überzeugen, schulen, ermächtigen, belohnen
5. Institutionenübergreifend arbeiten – Zusammenarbeit mit anderen Behörden und Privaten (Definition von Standards und Verbundentwicklung von E-Government-Software)
6. Regelmässige Marktforschung und "Awareness"-Massnahmen – (Was wollen unsere Kunden und wie halten wir sie auf dem Laufenden?)
7. Optimierung der internen Prozesse

8. Rechtliche Rahmenbedingungen auf die zukünftigen Angebote ausrichten (digitale Signatur, öffentliche Beschaffung)
9. Technische Infrastruktur sichern – Kompatibilität und Ausbau der Netzstruktur
10. Umfassendes Nutzenangebot für den Kunden – personalisiert, breit und operationalisiert

Sicherlich ist es nicht sinnvoll, alle Punkte auf kommunaler Ebene umzusetzen. Rahmenbedingungen müssen umfassend vom Staat als solche für alle öffentlichen Institutionen gelöst werden. Aber offenbar wird Kooperation (siehe Punkt 5 oben) auch hier als taugliche Massnahme, als mögliche Strategie für die Umsetzung von E-Government angesehen. Gerade in der Kooperation bestünde die Chance, Mitarbeiter fit für E-Government zu machen oder gemeinsame Kundenbefragungen im Sinne der oben erwähnten Marktforschung durchzuführen.

Erwähnenswert ist noch der vom deutschen Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) entwickelte Online-Ratgeber "Erfolgsmodell Kommunales E-Government". Aufgrund der Erfahrungen mit Modellgemeinden wurden ebenfalls zehn Erfolgsfaktoren evaluiert, die sich mit jenen von Bayer z. T. decken:

1. Leitbild und Strategie
2. Organisation
3. Anwendungen
4. Nutzen und Kosten
5. Angepasste Technologien
6. Motivation und Qualifizierung
7. Akzeptanz und Marketing
8. Kooperation
9. Ressourcen
10. Rechtmäßigkeit

3.3 Beschreibung der relevanten Grössen für einen Bezugsrahmen

Ein Bezugsrahmen, der ein strukturiertes, systematisches und vor allem praktikables Vorgehen beschreibt zur Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz auf kommunaler Ebene, wird wesentlich von drei externen Einfluss-"clans" determiniert. Erstens sind dies Rahmenbedingungen der Umssysteme Technologie, Recht, Gesellschaft und Politik. Zweitens sind dann die relevanten Akteure mit ihren Anforderungen und Bedürfnissen zu berücksichtigen. Wie bereits in Kapitel 3.2 angedeutet, ist bei dieser "Clan"-Grösse entscheidend, wie gut die kommunalen Mitarbeitenden sich in die Rolle des Kunden versetzen können. Als letzter Einflusskomplex gibt es die betroffenen Gemeinden. D. h., welche Prädispositionen bringen die Gemeinden mit und vor allem welche Ziele und Absichten verfolgen diese hinsichtlich E-Government und einer möglichen IKZ. Dem Management einer Gemeinde kommt vor allem in den Bestimmungsgrössen Akteure und strategische Zielsetzungen eine besondere Rolle zu Teil. Darauf wird noch im Speziellen einzugehen sein.

3.3.1 Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen sind durch die Akteure nur begrenzt beeinflussbar, sind aber für die Umsetzung durchgängig informatisierter Leistungen unabdingbar. Der Bund hat konkret diese Rahmenbedingungen und Voraussetzungen formuliert (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006: S. 7 ff.; Eidgenössisches Finanzdepartement 2006a: S. 7 ff.). Diese sollen nachfolgend in die Themenbereiche Politik, Gesellschaft, Recht und Technologien katalogisiert und in Bezug auf die Umsetzungsstrategie mittels IKZ kurz beurteilt werden.

Politische Rahmenbedingungen befassen sich mit einer Art "kritischer Masse". D. h., E-Government benötigt ein Mindestmass an politischer Akzeptanz und Aufmerksamkeit, damit es auf den Agenden der politischen verantwortlichen Gruppierungen (kommunale Regierungen) figuriert. Dies impliziert wiederum, dass das Thema genügend politisches Potenzial hat, dass sich die Politikerin/der Politiker damit profilieren kann. Eine wichtige Voraussetzung sind deshalb entsprechend geeigne-

te Marketing- und Lobbyingmassnahmen (vgl. Schedler/Summermatter/Schmid 2003: S. 97). Das heutige Web 2.0 bietet hier reichlich Möglichkeiten und neue Wege, E-Government zu bewerben und für diese Sache Fürsprecher zu gewinnen.

Das Legalitätsprinzip staatlichen Handelns erfordert es, dass die *rechtlichen Voraussetzungen* sowohl in materieller als auch in formeller Hinsicht vorliegen. Erstere sind grundsätzlich für alle Staatsorgane zu schaffen. Hier ist allen voran der Bund gefordert, der die rechtlichen Grundlagen schaffen muss für die Problembereiche juristische Zulässigkeit elektronischer Dienste, digitale Signatur, Datenschutz etc. Formalrechtliche Aspekte betreffen Verwaltungsvorschriften, Geschäftsordnungen, verwaltungsinterne Richtlinien, die auf allen drei Staatsebenen Handlungen und Massnahmen auslösen. Rechtsicherheit schafft beim Kunden Vertrauen, erhöht folglich die Nutzung von Online-Transaktionen und beschleunigt die Entwicklung von E-Government (vgl. Bredow 2003: S. 30 ff.). Zusammenfassend muss die nachträgliche Überprüfbarkeit, Nachvollziehbarkeit und Vergleichbarkeit von Verwaltungsvorgängen gewährleistet werden.

Vertrauen bedeutet aber auch die Bereitschaft der Anspruchsgruppen, die ihr zur Verfügung gestellten elektronischen Services zu nutzen. Weiterer Aspekte sind auch die Fähigkeit und die Möglichkeit, solche Dienste in Anspruch zu nehmen. Entsprechende *gesellschaftliche Rahmenbedingungen* sichern, nicht zuletzt durch politische Programme gesteuert, dass der Einzelne E-Government überhaupt will, und wenn ja dann auch machen kann und darf. Dies verstärkt die generelle Einstellung der Gesellschaft ggü. Technologie und Innovation. Eine besondere Problematik in diesem Zusammenhang ist die Gefahr der sog. digitalen Spaltung, auf die in Kapitel 3.1 eingegangen wurde.

Bezüglich der *technologischen Umwelt* sind zwei Dimensionen ausschlaggebend: Geschwindigkeit des technischen Fortschritts und die Richtung neuer Entwicklungen. Bei der ersten Dimension geht es um das Vorhandensein adäquater Technologien, um die Bedürfnisse und Anforderungen informatisierter öffentlicher Dienstleistungen zu befriedigen. Aufgrund der Umsetzungsgeschwindigkeit von E-Government auf

der Ebene durchgängige Transaktion sind hier in Zukunft keine Notfälle zu erwarten. Entscheidender ist die zweite Dimension, ob die öffentliche Hand auf das richtige "technologische" Pferd gesetzt hat. Die Kommunen erwarten in diesem Umfeld Standardisierungen, die sie ohne grössere Probleme anwenden können. Standardisierungen müssen einerseits sichere Transaktionen ermöglichen und Interoperabilität garantieren. Dabei handelt es sich um wichtige Faktoren, wenn es um die Nutzendiskussion geht.

Die vier skizzierten Bedingungsfelder stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis zueinander und bedingen sich sowohl im positiven als auch im negativen Sinn. Eine ausgleichende Entwicklung der Rahmenbedingungen aller Umsysteme sichert günstige Voraussetzungen für E-Government. Es gilt deshalb zu prüfen, welche Umwelten durch die vom Bund zusammen mit den Kantonen definierten Voraussetzungen tangieren (vgl. Eidgenössische Finanzdepartement 2006a: S. 7 ff.) und ob für die Umsetzung auf Gemeindeebene weitere Voraussetzungen benötigt werden. Tabelle 4 zeigt, dass die Rahmenbedingungen und die Voraussetzungen sehr recht- und technologielastrig sind. Dies mag im ersten Augenblick erstaunen, wird doch allgemein postuliert, dass E-Government nicht ein Technik getriebenes Reformkonzept sei, sondern die Organisation der Verwaltung, inkl. der Neugestaltung der Leistungserbringung, anspricht. Dies behält auch in der Schweiz seine Gültigkeit, denn die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen bilden die E-Government-Plattform, und die Gestaltung derselben muss die rechtlichen und technologischen Grundlagen liefern.

Voraussetzungen der E-Government-Strategie Schweiz	Umwelt			
	Politik	Gesellschaft	Recht	Technologie
Multiprojektorganisation über alle Staatsebenen	X			
Rechtliche Rahmenbedingungen	X		X	
Inventar öffentlicher Leistungen		X		X
Einheitlicher Personenidentifikator		X	X	X
Einheitlicher Unternehmensidentifikator		X	X	X
Standardisierung E-Government-Architektur				X
Standardisierung der Personendaten			X	X

Voraussetzungen der E-Government-Strategie Schweiz	Umwelt			
	Politik	Gesellschaft	Recht	Technologie
Standardisierung der Unternehmens- und Lohndaten			X	X
Registerharmonisierung	(X)		X	X
Nationale Geodateninfrastruktur				X
Portale		X		(X)
Verzeichnis- und Zuständigkeitsdienst Schweizer Behörden		X		(X)
Informationsmanagement der Geschäftsverwaltung	X		X	X
Dienst für elektronische Formulare		X	X	X
Dienst für den sicheren und effizienten Datenaustausch über Verwaltungsebenen hinweg				X
Dienst für die Identifikation und Berechtigungsverwaltung der E-Government-Teilnehmer			X	
Infrastruktur für die Ausgabe von elektronischen Zertifikaten			X	X
Dienst für die elektronische Abwicklung von Zahlungsvorgängen				X
Dienst für die elektronische Langzeitarchivierung				X
Standardisierung technischer und rechtlicher Infrastruktur für elektronische Belege			X	X
Durchgängige Netzwerk-Infrastruktur für alle Verwaltungsebenen	X		(X)	X

Tabelle 4: Rahmenbedingungen E-Government-Strategie Schweiz - Betroffenheitsmatrix

Erstaunlich mutet hingegen das "schwache" Abschneiden im politischen Umfeld an. Hier ortet der Verfasser bereits eine erste Lücke in den Rahmenbedingungen. Die Überzeugung der politischen Verantwortlichen, inkl. Verwaltungsführung für die Belange von E-Government, müssten durch flächendeckende Informations- und Marketingkampagnen lobbyiert werden. Gänzlich fehlt ein Anreizsystem für Gemeinden – in welcher Form auch immer – Kooperationen für Bereitstellung elektronischer Dienste zu suchen. Eine weitere Fragestellung betrifft die Schaffung rechtlicher Voraussetzungen, damit die verschiedenen Vertriebskanäle

öffentlicher Services im Sinne von Lenkungsabgaben durch unterschiedliche Gebühren besteuert werden können. So haben die Banken andere Vertriebskanäle als den elektronischen z. T. prohibitiv hoch besteuert. Ein solches Anreizsystem würde dem Verursacherprinzip und dem Äquivalenzprinzip sicherlich nicht im Wege stehen (vgl. Bock 2001: S. 171 und 174). Ebenfalls sind kommunalrechtliche Aspekte zu analysieren. Generell wird es darauf hinauslaufen, dass fehlende Rahmenbedingungen durch die betroffenen Verwaltungen resp. Kommunen innerhalb rechtlicher und politischer Schranken zu schaffen sind. Das sind zusätzliche Herausforderungen, welche es zu bewältigen gilt.

3.3.2 Akteure und ihre Bedürfnisse

In der Literatur werden die Kundenbeziehungen in Entlehnung aus dem E-Commerce in sehr abstrakter Weise typisiert⁵ (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006: S. 6; Schuppan/Reichard 2004: S. 14; Bredow 2003: S. 11 f.; Gisler 2001: 20 ff.; Boller/Beuchat 2001: S. 54 f.; Lucke/Reineermann 2000: S. 1 f.). Diese Kategorisierung mag für eine wissenschaftliche Diskussion ihren guten Dienst tun. Für die Beantwortung der Frage, was die Kunden wirklich wollen, erweist sich diese Typisierung als wenig fruchtbar. Eine Konkretisierung ist deshalb absolut notwendig.

In einer kürzlich von Ladner/Bühlmann (2007: S. 60 f.) erfolgten Umfrage bei 1690 Bürgerinnen und Bürgern ergab, dass es wichtig bis sehr wichtig ist, dass die Gemeinden anstehende Probleme lösen und auf die Bedürfnisse der Einwohner abgestimmte Dienstleistungen zur Verfügung stellen sollen. Erst mit Abstand folgt die möglichst günstige Erbringung von Dienstleistungen. Der Verfasser geht davon aus, dass diese Prioritätenordnung Grundlage war für den von Bund und Kantonen erstellten Katalog priorisierter Vorhaben für die E-Government-Strategie Schweiz und auf fundierten Kundenbefragungen beruht sowie Kundenerwartun-

⁵ Die Typisierung erfolgt nach einem "X2Y"-Schema. So widerspiegelt das Beziehungsgeflecht G2C (Government to Citizen) die Relation zwischen Verwaltung und Bürger. Je nach Gliederung der Anspruchsgruppen entsteht somit ein mehr oder weniger feines Beziehungsgeflecht. Für die hiesige Diskussion sind jedoch nur jene Beziehungen von Bedeutung, wo die Verwaltung involviert ist, d. h. im "X2Y"-Schema, dass die Variablen X und/oder Y = G sind.

gen widerspiegelt. Diese sollen gemäss Planung resp. Vorstellungen des Bundes bis ins Jahr 2010 realisiert werden. Konkret sind die Gemeinden in neun Vorhaben involviert, wovon zwei ausschliesslich durch die Kommunen umzusetzen sind. Für die weiteren Betrachtungen und Beurteilungen sollen nur diese neun Dienstleistungen in Erwägung gezogen werden.

Wie in Kapitel 3.2 dargestellt, ist die erfolgreiche Umsetzung elektronischer öffentlicher Dienstleistungen sollte eigentlich eine Win-Win-Situation zwischen Leistungsnachfrager und -anbieter sein. Dies impliziert eine Art Konvergenz zwischen den Kundenbedürfnissen und den Anforderungen ihrer Problemlösung einerseits und der Bereitstellung der geforderten Dienstleistungen durch die Verwaltung andererseits. Bei Letzterem geht es vor allem um die "Internetfähigkeit" der zu erbringenden Leistungen. Auf die Frage, inwiefern sich kommunale Leistungen für einen elektronischen, nahtlosen Vertrieb eignen und welche damit verbundenen Anforderungen erfüllt sein müssen, wird später in Kapitel 3.4 detailliert eingegangen. Der Konvergenzansatz geht davon aus, dass für beide Parteien, also Kunde und Verwaltung, der Output des Leistungsbezuges resp. -verkaufs in einen Nutzen mündet, der möglichst nahe an ihre Vorstellungen herankommt. Dabei gilt es zu beachten, dass der Vorteil sowohl explizit als auch implizit sein kann. Explizit ist der Nutzen dann sowohl quantitativ als auch qualitativ zu beschreiben. Implizite Nutzen treten meist unerwartet auf, entstehen erst nach der Leistungsproduktion aufgrund geänderter Parameter oder stellen sich erst mittel- bis langfristig ein. Dies können sein: Verhaltensänderungen von Betroffenen oder Dritten, Entstehung von Zusatzdiensten oder gar Innovationen, Auswirkungen der neuen Dienstleistungen auf die Kultur der Verwaltung etc.

Ein weiterer Punkt, auf den in der Konvergenzbetrachtung nicht weiter eingegangen werden soll, ist die Möglichkeit, dass Leistungen meritorsche Eigenschaften besitzen können. D. h. eine durchgängig informatisierte öffentliche Leistung wird zuerst von den Anspruchsgruppen gar nicht verlangt. Sollte sie aber auf irgendeine Weise (z. B. wird die Entwicklung einer informatisierten Leistung aus politischen oder gesell-

schaftlichen Überlegungen erstellt und vertrieben) doch angeboten werden, entsteht eine entsprechend hohe Nachfrage resp. Nutzung derselben. Solche Güter sind schwer zu fassen und werden der Einfachheit halber nicht weiter behandelt.

Über das Nutzenpotenzial von E-Government, wie Effizienzsteigerung, Effektivitätserhöhung, mehr Transparenz und geringere Kosten äussert sich sowohl der Bund als auch die Fachliteratur sehr vage. Es würde zu weit führen, wenn man diese Potenziale noch genauer ausführen würde. Der Fokus der vorliegenden Arbeit soll lediglich auf die Leistungsbeurteilung aus Sicht der Verwaltung konzentriert werden und anschliessend ist das Aufwand-Nutzenverhältnis zu betrachten.

3.3.3 Bedingungsgrössen der Gemeinde und ihre Ziele

Weshalb suchen die Gemeinden die Zusammenarbeit und gibt es Faktoren, welche eine mögliche Zusammenarbeit begünstigen? Diese zwei Fragen sollen im Kontext möglicher IKZ im E-Government-Bereich in gebotener Kürze erläutert werden. Dabei soll zwischen "harten" Strukturgrössen der Gemeinden und "weichen" Faktoren unterschieden werden. Bei den Strukturgrössen könnte man von sog. prädisponierten Eigenschaften sprechen, währenddem die "Soft Facts" eher charakterliche Eigenschaften einer Kommune beschreiben.

In der hier verstandenen Form von E-Government handelt es sich um ein komplexes System, welches verschiedenen Thematiken beinhaltet und ein multidimensionales Beziehungs- und Abhängigkeitsgefüge integriert. Nach Auffassung des Verfassers stossen kleine bis mittelgrosse Gemeinden (bis 50'000 Einwohner) an ihre Leistungsgrenzen. Technische, organisatorische, sozial-humane und politische Investitionen fordern nicht nur finanzielle, sondern auch personelle und wissensbasierte Ressourcen. Fehlende Ressourcen beschränken bekanntlich den Handlungsspielraum. Und gerade in der Gestaltung einer intensiveren Kundenbeziehungen, was E-Government u. a. anstrebt, müssen die Gemeinden Freiraum erhalten. In einer Zeit, wo die Verwaltung von ökonomischen und liberalismusgetriebenem Gedankengut durchdrungen wird und der Ruf nach Einschränkung der Staatsquote und damit auch der

Fiskalquote unüberhörbar ist, sind Neuerungen und Reformen nach Meinung des Verfassers nur noch durch IKZ zu bestreiten.

Strukturgrössen

Es ist zunächst nicht von Vorteil, wenn Gemeinden über die *Kantons-grenzen* hinweg eine Zusammenarbeit suchen. Der föderalistische und verfassungsmässig verankerte Staatsaufbau bedingt, dass die Gemeinden, wollen sie in der horizontalen Verwaltungszusammenarbeit über das Standesgebiet hinaus, über ihren Standortkanton gehen müssen. Diese übergeordnete Verwaltungsjurisdiktion impliziert, dass eine IKZ innerhalb der Kantonsgrenzen zu suchen ist. Sicherlich schliesst dies nicht aus, dass die Gemeinden über diese Grenze hinaus Erfahrungen und Wissen (z. B. im Sinne von "Best-Practice") austauschen.

Eine weitere Bestimmungsgrösse ist sicherlich die *geografische Nähe*. Auch wenn E-Government nicht unbedingt einen räumlichen Charakter aufweist, so ist die Möglichkeit, sich vor allem bei Problemen und operativen Tätigkeiten schnell und unkompliziert zu treffen und auszutauschen, nicht zu unterschätzen. Des Weiteren können regionale Bedürfnisse – auch aus der Wirtschaft – eher berücksichtigt werden. Der Kundenorientierung kann ebenfalls aufgrund der räumlichen Nähe besser nachgelebt werden.

Die geografische Nähe bewirkt auch eine *sprachliche und kulturelle Kohäsion*. Sprachliches Verständnis und kulturkonformes Verhalten sind ein wichtiger Erfolgsfaktor im Aufbau von Beziehungen und damit auch für gemeinsame Projektarbeiten. Man versteht sich, kann sich in seiner eigenen Sprache klar und verständlich ausdrücken, Entscheidungsprozesse können womöglich besser beeinflusst werden und Entscheidungen werden dann auch eher akzeptiert.

Grösse und räumliche Funktion einer Gemeinde (z. B. Zentrumsgemeinde) sind nach Ansicht des Verfassers ebenfalls wichtige und beeinflussende Variablen. Sind Grösse und Funktion ähnlich, so werden die Verwaltungsstrukturen und die -organisation mit grosser Wahrscheinlichkeit ähnlich sein. Die Gemeinden sind in einem analogen gesellschaftlichen Kontext eingebettet und haben vielleicht die Möglichkeit, gleichen Input

hinsichtlich Kapazität und Wissen in eine IKZ einzubringen. Fazit: "Ähnliche" Gemeinden haben womöglich die gleichen Zielsetzungen hinsichtlich E-Government und können dessen Hausforderung mittels IKZ erfolgreicher meistern.

"Soft Facts"

Im Fall Thurgau würde durch eine IKZ der sechs mittelgrossen Gemeinden Frauenfeld, Kreuzlingen, Arbon, Romanshorn, Weinfelden und Amriswil auch eine gewisse Macht entstehen, wenn es darum ginge, gegenüber Wirtschaft, Institutionen oder dem Kanton die Interessen der Gemeinden zu wahren oder durchzusetzen. Diese *Verhandlungsmacht* ist sicherlich nicht zu unterschätzen.

Womöglich wird von allen anderen kleineren Gemeinden und von den anderen Anspruchsgruppen erwartet, dass gerade die grösseren Kommunen einmal mehr eine *Vorreiterrolle* zu übernehmen haben. E-Government verlangt sicherlich eine gewisse Pionierarbeit, die natürlich mit entsprechenden Risiken, aber auch mit Chancen behaftet ist. Erfahrungen sammeln und diese dann allen anderen Kommunen zur Verfügung im Sinne einer Multiple-Nucleus-Strategie zur flächendeckenden Diffusion elektronischer Dienstleistungsangeboten stellt ein gangbarer Weg dar. In diesem Kontext müsste man sich dann über die fiskalische Äquivalenz unterhalten zur Kompensation von erbrachten Leistungen und zur Vermeidung von Trittbrettfahrern.

Von der politischen Seite erscheint es ein Muss zu sein, dass der Wille für eine Zusammenarbeit vorhanden ist und man dies mit einer *gemeinsamen E-Government-Strategie* abstützt, die einerseits mit den übergeordneten Zielsetzungen und Programmen der beteiligten Gemeinden kompatibel und darauf abgestimmt ist, andererseits konform zu den E-Government-Strategien von Kanton und Bund ist.

3.3.4 Das Management

Dem Management, sprich Amtsleitungen und Exekutive (Regierung), kommt im anzustrebenden Veränderungsprozess eine Schlüsselrolle zu. Ihre Vorbildfunktion in Sachen Verhaltensänderung, Ausübung einer

Promotorenmacht, Dienstleistungen wirklich in Zusammenarbeit mit anderen Kommunen zu realisieren und die dafür notwendigen Prozessstrukturen zu unterstützen oder generell Motor der Veränderung zu sein, entscheidet über Erfolg und Misserfolg einer IKZ zur Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz. Das Management muss gewillt sein einen Teil des Führungsverständnisses (hierarchisches Denken, Dienstwegmodell, patriarchalisch geleitete Entscheidungsprozesse etc.) zu revidieren. Der Wandel der Führungskultur ist unausweichlich mit dem Wandel der allgemeinen Verwaltungskultur verbunden. Das Silodenken muss perforiert werden, um horizontale Kooperationen sowohl innerhalb als auch über die Verwaltungsgrenzen hinaus zu ermöglichen. Der Gemeindepräsident muss nicht über alles und jeden Bescheid wissen. Stattdessen muss er mit gutem Gewissen nach aussen vertreten können, dass die Kunden zufrieden sind, die Leistungsfähigkeit der Gemeinde gegeben ist und die strategischen Ziele umgesetzt wurden. Die Amtsleiter sollten Kundenorientierung, Kostenbewusstsein und motivierte Mitarbeitende nachweisen. Er braucht nicht jedes Geschäft zu kennen, jeden einzelnen Prozessschritt zu überwachen (Vertrauenskultur).

Eine weitere wichtige Aufgabe des Managements ist es, die Verwaltung fit zu machen für "wirkliches" E-Government. Studien der OECD belegen, dass das Management hier besonders gefordert ist (vgl. Leitner/Kreuzeder 2005: S. 212 ff.). Es liegt in der Verantwortung der Führungskräfte, die mit dem neuen Reformmodell einhergehenden benötigten Fähigkeiten und Fertigkeiten des Verwaltungspersonals aufzubauen und zu sichern (vgl. Schedler/Summermatter/Schmid 2003: S. 71 ff.). Dabei ist sogar eine Kooperation mit dem Kanton oder auch mit privaten Anbietern zu suchen. Eine wichtige Aufgabe besteht in der Steuerung der Kollaboration und der Koordination der diversen Aktivitäten in einem Kooperationsmodell. Leadership zeichnet sich hier dadurch aus, dass trotz einer bundesweiten Strategie kommunale oder regionale Individualitäten gegenüber den übergeordneten Staatsebenen positioniert werden. Solche kontextabhängigen Anforderungen und Bedürfnisse gilt es bei der Umsetzung von E-Government-Zielen einzubauen. Wie dem auch sei, im Hinblick auf eine IKZ obliegt es den politischen Führern, den Start hierfür mit einer gemeinsamen E-Government-Strategie zu legen und

sich primär auf folgende Hauptaufgaben zu konzentrieren (vgl. OECD 2003a: S. 2): Initialisierung oder Verbesserung der Zusammenarbeit und der Koordination, Identifikation und Beseitigung interner "E-Government-Barrieren" (Finanzen- und Ressourcenallokation, Technologiediskussion) sowie Sicherstellung, dass die Anforderungen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen (Kundenfokus) gebührend berücksichtigt werden.

3.4 Bestimmung der Aktionsvariablen „internetfähiger Leistungen“

Dieses Kapitel wendet sich jenen Gestaltungsgrössen zu, welche mittelbar durch die Gemeinden im Rahmen einer Umsetzungsstrategie E-Government direkt beeinflusst und sodann gestaltet werden können. Diese Grössen werden nachfolgend unter dem Begriff Aktionsvariablen subsumiert. Dahinter steckt die Überlegung, dass die beteiligten Kommunen durch gezielte Massnahmen also sog. Aktionen den Wert der Variablen unmittelbar bestimmen können. Das Zusammenspiel dieser Variablen resp. die Kombination derselben sollte die vorteilhafteste Form einer IKZ hervorbringen.

Der Bund hat zusammen mit den Kantonen in seiner Strategie 19 priorisierte Vorhaben katalogisiert, deren Umsetzung sofort anzugehen ist. Wie weiter oben schon erwähnt, äussert sich der Bund nicht sehr fundiert, aufgrund welcher Analysen diese Services evaluiert wurden. Es wird lediglich erwähnt, dass dies aufgrund der Markterfordernisse erfolgt ist. Diese Aussage muss insofern relativiert werden, weil 13 dieser zu informatisierenden Leistungen auch von der EK für ihr internationales Benchmarking herangezogen werden. Es liegt folglich auf der Hand, dass die Schweiz hier nicht abseits stehen kann und u. a. aus Imageüberlegungen mitziehen muss. Nichtsdestotrotz soll nachfolgend ein Analyserahmen entwickelt werden, mit dessen Hilfe öffentliche Leistungen nach ihrer Internettauglichkeit beurteilt werden können. Taugliche Services sind erst anschliessend einer Nutzenbetrachtung zu unterziehen. Der Analyserahmen soll dann an jenen neun Vorhaben getestet werden, bei welchen die Gemeinden involviert sind.

Spahni (2001: S. 231) stellt folgende Schlüsselfrage für die Produktion elektronischer Dienste: "Was soll für wen wozu und wie angeboten werden?" Für wen die Leistungen angeboten werden, dürfte nach Meinung des Verfassers hinlänglich beantwortet sein (vgl. Eidgenössische Finanzverwaltung 2006: S. 1 ff.). Das Wie dürfte ebenfalls klar sein, als dass die öffentlichen Services vollständig elektronisch anzubieten und abzuwickeln sind. Deshalb soll wie schon angedeutet dem Was und dem Wozu nachgegangen werden. Dabei ist es notwendig, einen kleinen Exkurs in der Systematisierung öffentlicher Dienstleistungen zu machen.

Wenn man sich die Vorfrage stellt, was die Verwaltung produziert, und sich dabei auf jene Services beschränkt, die nach aussen wirken und die Gesellschaft direkt beeinflussen, dann kann folgende Typisierung gemacht werden (vgl. Lenk 2004: S. 43 ff.):

- Dienstleistungsprodukte für den Einzelnen und die Allgemeinheit: Sie sind nicht charakteristisch für das Verwaltungshandeln, dienen jedoch der Kundenzufriedenheit und anderer gesellschaftlicher Effekte. Oder wenn es der Allgemeinheit dient, so handelt es sich um ein öffentliches Gut, das zur Verfügung gestellt wird.
- Transferzahlungen: Sind der Ausfluss einer Realakte (Verfügung) der Verwaltung, basierend auf rechtlichen Grundlagen und individueller Erfüllung der gesetzlichen Bedingungen zum Bezug von finanziellen Leistungen.
- Verfügungen: Diese an und für sich abstrakte Leistung ist charakteristisch für die Verwaltung. Die Verfügung ist eine Verwaltungsentscheidung, in der die konkreten Rechte und Pflichten für natürliche und juristische Personen begründet werden. Sie ist zumindest auf kommunaler Ebene die weit häufigste Dienstleistungsform, was bei dessen durchgängiger Elektronisierung die Effektivität des Verwaltungshandelns wesentlich verbessern würde.

Diese Typisierung ist zwar hilfreich für eine erste Selektion möglicher öffentlicher Dienstleistungen, in dem man sich auf Verfügungen beschränkt. Jedoch unterscheiden sich Verfügung untereinander und folglich sind weitere Kriterien heranzuziehen, um die Internetfähigkeit öffentlicher Leistungen zu bestimmen. Dabei gilt es, sowohl die Leistung an

sich als auch deren Distribution zu beurteilen. Hierzu hat Herwig (2001: S. 23 ff.) eine gute Systematisierung gefunden, an der die weiteren Ausführungen angelehnt werden.

Generell zeichnen sich Leistungen durch zwei Basiseigenschaften aus: Durch Immaterialität und die Existenz eines externen Faktors (vgl. Herwig 2001: S. 26 ff.). Ersteres beschreibt "die nicht unmittelbare Fassbarkeit und die nicht mögliche physische Messbarkeit von Dienstleistungen" (vgl. Herwig 2001: S. 27), womit sich diese Leistungsart gegenüber Sachleistungen abgrenzt. Die zweite Basiseigenschaft beschreibt die Notwendigkeit, dass der Kunde so quasi Auslöser für die Produktion einer Dienstleistung ist und somit Co-Produzent ist. D. h. u. a., dass für etliche öffentliche Dienstleistungen, wie z. B. eine Baubewilligung, die Mitwirkung des Kunden notwendig ist. Sein Engagement bestimmt somit auch wesentlich das Leistungsziel, hier Qualität und Produktionszeit der Baubewilligung (Verfügung). Eine erste Folgerung heisst somit: Transaktionen öffentlicher Dienstleistungen werden auf Verlangen hin, sprich ausgelöst durch den Kunden, produziert. Verfügungen können nicht im Voraus auf Halde erstellt werden, denn sie sind rechtlich gesehen konkret-individuelle Gesetzesanwendungen, d. h., beziehen sich auf einen konkreten Sachverhalt für eine bestimmte Person oder Personengruppe, was im Voraus nicht bekannt ist. Aber erstellte Verfügungen können gelagert, sprich gespeichert und archiviert werden.

Für den elektronischen Vertrieb müssen öffentliche Dienstleistungen auch elektronisch transportfähig sein. Hinzu kommt eine Häufigkeitsbetrachtung der geforderten Dienstleistung. Dahinter verbirgt sich die Überlegung, wenn eine Leistung nur gering nachgefragt wird, sollte man aus wirtschaftlichen Überlegungen auf eine internetbasierte Distribution der Leistung verzichten. Jedoch ist dies auch von der E-Government-Strategie abhängig, welche eine Kommune verfolgt. Wie dem auch sei, das Problem, dass man die Häufigkeit der Dienstleistungsnutzung über das Internet im Voraus nicht feststellen kann, muss nach Meinung des Verfassers die zukünftige Häufigkeit der elektronischen Nutzung abgeleitet werden aus der bestehenden Häufigkeit der Nutzung über traditionelle Kanäle. Aufgrund einer Änderung des Nachfrageverhaltens – vielleicht

unterstützt durch geldwerte Lenkungsmaßnahmen – dürfte die Häufigkeit recht schwierig abzuschätzen sein. Womöglich dient der Absatz eines "schwach" nachgefragten Produktes über das Internet als Ergänzung weiterer Distributionskanäle. Schliesslich gilt es auch in Erwägung zu ziehen, wie stark erklärungsbedürftig eine öffentliche Dienstleistung ist. Informationsarme Leistungen sind bei deren Erbringung mit zusätzlichen Informationen anzureichern, damit eine nahtlose Abwicklung über das Medium Internet sichergestellt werden kann. Eine hohe Erklärungsbedürftigkeit ist eine einschränkende Eigenschaft für die elektronische Distribution.

Aufgrund der oben erarbeiteten Kriterien zur Beurteilung der Internetfähigkeit öffentlicher Dienstleistungen werden in der Tabelle 5 die neun von Bund und Kantonen definierten und priorisierten Vorhaben beurteilt, bei denen auch die Kommunalebene involviert ist.

Die Ergebnisse aus der Tabelle 5 zeigen, dass nicht alle Vorhaben die Kriterien optimal erfüllen. Weshalb diese trotzdem einen priorisierten Realisierungsstatus erhalten haben, kann, wie z. T. in Kapitel 3.4 schon kurz angedeutet, damit erklärt werden, dass man den internationalen Vergleich der E-Government-Entwicklung ermöglichen will und dass vielleicht auch politisch motivierte Entscheidungen dahinterstehen.

Die Beurteilung der Internetfähigkeit öffentlicher Dienstleistungen ist eine technisch-produktionale Betrachtung. Auf der anderen Seite gilt es aber, zusätzliche Nutzenüberlegungen ins Spiel zu bringen. Die Realisierung durchgängiger elektronischer Services bleibt trotz Internettauglichkeit in der Ideenphase hängen, wenn nicht sowohl von Seiten der Leistungsnachfrager und der -erbringer ein Nutzen erkannt wird. Anzustreben ist – wie bereits erwähnt – eine Win-Win-Situation. Kunde und Anbieter haben dabei unterschiedliche Nutzenvorstellungen, die indifferent zueinander sein können, gleich sind oder sich sogar widersprechen. Zu klären sind somit nicht nur die Vorteile elektronischer Services, sondern auch das Verhältnis der konkreten Zweckdienlichkeit für Produzenten und Konsumenten.

Vorhaben	Kriterium			
	externer Faktor	elektronische Transportfähigkeit (Immateri- alität)	Nachfrage- häufigkeit	Erklärungs- bedürftigkeit
Meldung Wegzug/Zuzug, Adressänderung	ja	ja	ja, aufgrund hoher Kundenmobilität	gering bis mittel
Baubewilligung beantragen	ja, Bauwillige	ja, alle Unterlagen können auf Speichermedien gelagert werden	mittel	mittel bis hoch
Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote	ja, verwaltungsinterne Stellen	ja, alle Unterlagen können auf Speichermedien gelagert werden	eher gering	gering, da Ausschreibungsunterlagen alle relevanten Informationen beinhalten
Bestellung und Bezug von amtlichen Bestätigungen, beglaubigten Registerauszügen und Personalausweisen	ja, Antragsteller	ja, alle Unterlagen können auf Speichermedien gelagert werden	hoch	gering
Zugang zu Geodatenportalen mit Geobasisdiensten und interaktiven Kartenanwendungen (WebGIS)	ja, alle interessierte Anspruchsgruppen	ja, alle Daten elektronisch gespeichert	hoch	gering bei Fachkunden, hoch bei allen anderen
Parkkarten beantragen und bezahlen	ja	ja, aber Parkkarte ist physisch zuzustellen	mittel	gering
Suchen und Melden von Fundgegenständen	ja	ja, Informationen zum Gegenstand	hoch	gering
Zugang zu Rechtsdaten	ja	ja	mittel	gering
Einreichung von Daten an die Statistik	ja	ja, wichtig sind keine Medienbrüche und einheitliches Format	hoch	gering

Tabelle 5: Beurteilungsmatrix Internetfähigkeit priorisierter Vorhaben

Zunächst soll zwischen anbieterorientierter (Verwaltung) und nachfragerorientierter (Kunden) Nutzenpotenziale unterschieden werden (vgl. Tabelle 6). Hierzu gilt es zu bedenken, dass beide Parteien Vorteile gegenüber heutiger Leistungserbringung resp. heutigem Leistungsbezug erwarten.

Eine quantitative Einschätzung der Nutzenpotenziale ist schwierig. Verschiedene Studien (vgl. Eidgenössisches Finanzdepartement 2006a: S. 2 f.; Herwig 2001: S. 235 ff.) haben versucht hier, Aussagen zu machen, die nach Meinung des Verfassers mehr zu Diskussionen als zur Klärung Anlass bieten. Deshalb beschränkt man sich im Folgenden auf eine qualitative Beschreibung.

Nutzen	Verwaltung	Kunde
Effizienz	kostengünstigere Erbringung der Leistung (Rationalisierung) Verkürzung der Durchlaufzeiten (Beschleunigung, administrative Vereinfachung, Prozessoptimierung)	weniger Zeitaufwand und Kosten für den Leistungsbezug (Vereinfachung)
Effektivität	verbesserte Qualität, weniger Fehler des Verwaltungshandelns Entlastung von Routineaufgaben	höhere Qualität der Entscheidungen, Vollständigkeit der Akten
Services	Konzentration auf komplexe Fälle Höhere Flexibilität, auf Kundenbedürfnisse einzugehen	7x24-Service, Ortsunabhängigkeit
Transparenz	erhöhte Auskunftsbereitschaft (Informationsverfügbarkeit)	"Trace and Tracking" ⁶ (Nachvollziehbarkeit); vollständigere Informationen

Tabelle 6: Generelle Nutzenpotenziale elektronischer Dienstleistungen

⁶ Trace-and-Tracking"-Systeme zeichnen einerseits alle Bearbeitungsschritte auf, andererseits zeigen sie den Stand der Bearbeitung an.

Angebotseitige Potenziale

Hier geht man je nach Komplexität der umzusetzenden Dienstleistungen von einmaligen Kosten zwischen € 1-2 Mio. und von laufenden Kosten von € 0,05-0,5 Mio. aus (vgl. Herwig 2001: S. 237 f.). In Anbetracht solcher Kostenvolumen drängt sich eine IKZ geradezu auf, nicht zuletzt auch darum, nutzbringende Skaleneffekte (Häufigkeit von Transaktionen) zu erzielen und Kosten bei der Produkterstellung auf mehrere Kostenträger zu verteilen. Weitere Einsparungen werden erwartet, indem gewisse Arbeiten auf die Nachfrageseite verlagert werden (z. B. Formulare online ausfüllen) oder gewisse Prüfarbeiten maschinell verrichtet werden können (z. B. Plausibilitätstests bei Steuerveranlagungen). Mittel- bis langfristig erwartet man auch Einsparungen an Arbeitsplätzen, was natürlich politisch betrachtet ein heikles Thema darstellt. An dieser Stelle muss dann das politisch Vertretbare und das ökonomisch Machbare gegenseitig abgewogen werden. Schliesslich erwartet man auch Produktivitätssteigerungen, indem die Sachbearbeitung wertschöpfungsintensivere Fälle abwickeln oder schneller und vollständiger auf Informationen zurückgreifen kann.

Nachfrageseitige Potenziale

Der Kunde muss erkennen können, dass er durch die Inanspruchnahme elektronischer Dienstleistungen einen finanziellen Vorteil erhält. Die Verwaltung hat hierfür ein Anreizsystem mit Hilfe von Gebühren oder anderen Vorteilen zu schaffen. Auf der Kostenseite sieht sich der Nachfrager vielleicht mit Infrastrukturkosten und sog. Angewöhnungskosten konfrontiert. Es handelt sich bei letzterem um einen zeitlich befristeten Produktivitätsverlust aufgrund von Schulungen und der Adaption der neuen informatisierten Möglichkeiten durch die Kunden, d. h., Aufbau von Kompetenzen mit den neuen Dienstleistungen und den zusätzlichen Informationen umzugehen.

Priorisierte Vorhaben	Potenziale							
	Angebotseite				Nachfrageseite			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Meldung Wegzug/Zuzug, Adressänderung	++	+	+	0	+	0	++	+

Baubewilligung beantragen	+	+	++	+	+	++	+	++
Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote	++	0	0	+	++	0	+	0
Bestellung und Bezug von amtlichen Bestätigungen, beglaubigten Registerauszügen und Personenstandsausweisen	++	0	0	0	+	0	+	0
Zugang zu Geodatenportalen mit Geobasisdiensten und interaktiven Kartenanwendungen (Web-GIS)	0	+	0	+	++	+	+	0
Parkkarten beantragen und bezahlen	++	+	0	0	+	0	++	0
Suchen und Melden von Fundgegenständen	+	0	0	0	+	0	0	0
Zugang zu Rechtsdaten	0	+	0	0	0	+	+	0
Einreichung von Daten an die Statistik	++	++	+	+	0	+	0	0

Legende:

Potenziale:

1 = Effizienz, 2 = Effektivität, 3 = Service, 4 = Transparenz

Bewertung Auswirkungen:

++ = stark positiv, + = positiv, 0 = neutral, - = negativ, -- = stark negativ

Tabelle 7: Schätzung Nettonutzen priorisierter Vorhaben

In der Tabelle 7 hat der Verfasser aufgrund seiner Erfahrungen versucht die Potenzialwirkungen auf Ordinalskalaniveau zu beurteilen. Es zeigt sich dabei, dass – zumindest mittelfristig betrachtet – keine negativen Auswirkungen weder bei der Verwaltung noch beim Kunden zu erwarten sind. Vielleicht ist die Ausgewogenheit des Gesamtnutzens zwischen Angebots- und Nachfrageseite nicht immer gegeben (Bsp. Einreichung von Daten an die Statistik). Dies kann jedoch durch entsprechende Anreize ausgeglichen werden.

3.5 Welche Zusammenarbeitsform?

Zwar herrscht bei den Schweizer Kommunen nicht die Finanzknappheit, wie z. B. bei den deutschen Gemeinden. Jedoch bekunden auch in der Schweiz die Institutionen der untersten Staatsebene immer mehr Mühe, den in sie gesetzten Erwartungen gerecht zu werden und die vielfältigen Aufgaben zu erfüllen. (vgl. Steiner 2006: S. 56; Steiner/Ladner 2006: S.

14 ff.). Ein Ausweg aus diesem Dilemma findet sich in den vielfältigen Formen interkommunaler Kooperationen, die im letzten Jahrzehnt in den verschiedensten Aufgabengebieten stark zugenommen haben (vgl. Steiner 2006: S. 57 ff.; Steiner/Ladner 2006: S. 19 ff.). In Anbetracht dieser Entwicklung stellt sich auch hier die Frage, ob wirklich in allen Kommunen die gleichen öffentlichen Leistungen individuell produziert werden müssen oder diese nicht auch – in einer noch zu findenden IKZ-Form – zentral hergestellt und dezentral dem Kunden zur Verfügung gestellt werden könnten. Aufgrund der in Kapitel 3.4 analysierten Merkmale, welche internetfähige Leistungen haben sollten, könnten solche Arbeitsteilungen über Gemeindegrenzen hinweg sehr gut u. a. auch auf elektronischem Wege stattfinden (Kollaboration). Hill (2004: S. 86) schlägt Formen wie "Einkaufsgenossenschaften" bei Kantons- und Bundesbehörden vor, Leistungsnetzwerke oder Zweckverbände. Frey und Eichenberger (1989: S. 3 ff.) entwickelten sog. FOCJ's (functional overlapping and competing jurisdictions), Weiss (2003) spricht von Zweckgemeinden und der Kanton Bern definierte dem Schweizer Föderalismus gehorchend sog. Regionalkonferenzen (Kanton Bern 2005: S. 17 ff.). Ein weiterer Ansatz sind verteilte Kompetenzzentren, wobei jeweils eine Gemeinde für eine Aufgabe resp. für die Produktion einer Dienstleistung zuständig sein kann (vgl. Schedler/Summermatter/Schmid: S. 114). Ausserbetracht fallen all jene "Kooperationsdesigns", die eine Gebietsveränderung, eine gänzliche Auflösung der Gemeinde (Fusion) oder eine Modifikation der politischen Strukturen nach sich zieht. Diese Einschränkung ist notwendig, weil nach Meinung des Verfassers die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung solcher institutioneller "Mutationen" weit geringer sind als im Kontext des hier verstandenen E-Governments. Ergänzend kommt die Tatsache hinzu, dass Kooperationen auf funktionaler Ebene zwischen nicht gebietsangrenzenden Kommunen gesucht werden, was z. B. eine Fusion schon im Vorherein ausschliesst.

Welche Lösung für eine Kooperation am zweckmässigsten ist, soll nachfolgend untersucht werden. Es werden hierzu Kriterien definiert, die eine Hilfestellung für die Evaluation der geeignetsten IKZ-Form bieten zur Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz. Zu beachten sind dabei auch sog. "Hemmer" einer IKZ. Solche Vorbehalte können sein: Ver-

lust der Gemeindeautonomie und der direkten Demokratie, Angst vor Stellenabbau oder Kompetenzverlust in der Verwaltung, fehlende Akzeptanz in der Bevölkerung, Verkomplizierung der Strukturen und damit erhöhter Koordinationsaufwand und Kosten.

Basierend auf den in den vorangehenden Kapiteln gemachten Überlegungen, sind die diversen IKZ-Formen auf folgende Kriterien hin zu überprüfen:

-
- *Wahrung der Gemeindeautonomie und der -individualität*: Bestimmung der Wahrnehmung von Gemeindeaufgaben innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen, Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Kommunen;
 - *Politische Kontrolle*: Transparenz, Entscheidungskompetenz der politisch Verantwortlichen in strategischen Fragen, Rechenschaft ("Accountability"), Gleichberechtigung der Gemeinden;
 - *Strategische Adaption*: Fähigkeit und Eignung der IKZ-Form, die durch E-Government gesetzten Zielsetzungen resp. den Output (z. B. Erhöhung des Kunden- und des Verwaltungsnutzens, kostengünstige und qualitätsbetonte Produktion der Dienstleistungen, offen für die Integration der Rahmenbedingungen etc.) umzusetzen;
 - *Rechtliche Implikationen*: Notwendigkeit einer neuen Rechtsform (4. Staatsebene), Anpassung kommunaler und womöglich kantonaler Normen aufgrund von z. B. Aufgabenübertragung, Zusammenarbeit usw.; Bedarf neuer rechtlicher Bestimmungen und Regelungen;
 - *Ausstrahlungseffekte und Starthürde*: Stärke der positiven und negativen Auswirkungen auf bestehende Gemeindestrukturen und Abläufe; Verkomplizierung; Investitionen in den Aufbau der IKZ und Zeitspanne bis sie operativ wird; Möglichkeiten der Integration bestehender IKZ-Strukturen (z. B. kantonaler Gemeindeverband); Skalierbarkeit, d. h. Offenheit jederzeit weitere Gemeinden oder gar Dritte (Anspruchsgruppen der Gemeindedienstleistungen) in die IKZ-Strukturen zu integrieren;
 - *Horizontale Subsidiarität*: E-Government-Dienstleistungen werden von jener Kommune erstellt, die es am besten kann; Kompensationsregelungen.

Als Beispiel werden hier zwei Kooperationsformen kurz vorgestellt und anschliessend aufgrund der oben erarbeiteten Kriterien beurteilt (siehe Tabelle 8). Die Beurteilung wird auf Ordinalskalarniveau durchgeführt.

Beispiel 1: E-Government-Agentur

Die kooperierenden Kommunen gründen eine neue Institution (Verein, Zeckverband, einfache Gesellschaft), die im Sinne einer Agentur folgende Aufgaben im E-Government-Bereich wahrnimmt: Vertrieb der elektro-

nischen Services über ein gemeinsames Portal, Support der Kunden, Vermarktung und Kundenbefragung. Die Agentur würde durch ein Steuerungsgremium geleitet, in dem die politisch Verantwortlichen der Gemeinden vertreten wären. Den Gemeinden selbst würde die Dienstleistungserstellung und Abwicklung obliegen, wobei ein institutionalisierter Wissensaustausch anzustreben wäre. Eine Standardisierung der Dienstleistungen, Datensharing, Dokumentenpool und die Mehrfachverwendbarkeit von Prozessmodulen würden nur teilweise erfolgen. Die Integration der Dienstleistungen in die Verwaltungsstruktur wäre ebenfalls Aufgabe der jeweiligen Gemeinden. Vertrieb und Produktion der Dienstleistungen wären somit räumlich getrennt. Ob die Agentur örtlich zentral oder getrennt geführt wäre, ist hier sekundär. Die technischen Möglichkeiten liessen eine dezentrale Struktur zu. Zusammenfassend kann folgende Aufteilung festgelegt werden: Front-Office zentral, Back-Office bei den beteiligten Kommunen.

Beispiel 2: Kooperation über Kompetenzzentren

Die Produktion und die Tests der informatisierten Dienstleistungen erfolgen über sog. Kompetenzzentren. D. h., die Gemeinden selbst übernehmen jeweils die Erstellung, inkl. Integration, priorisierter Vorhaben. Durch ein übergeordnetes Gremium werden die Arbeiten koordiniert und abgestimmt. Die Kommune wird so in der ihr übertragenen Aufgabe zu einem Kompetenzzentrum und vermittelt ihr Wissen an die anderen weiter, wenn es um die Integration der jeweiligen Vorhaben geht. Entscheidend an dieser Lösung ist die Effizienz und Effektivität der übergeordneten Koordination. Dieses Konstrukt würde seine Daseinsberechtigung verlieren, wenn die Übernahme einer Lösung für eine Gemeinde mehr Aufwand auslöst, als wenn sie die Dienstleistung von Anfang an selbst produziert hätte.

Kooperationskriterien	IKZ-Form	
	Agenturlösung	Lösung mit Kompetenzzentren
Wahrung der Gemeindeautonomie und der - individualität	+ Die Gemeindeautonomie bleibt unberührt. Der gemeinsame Vertrieb wird die Individualität etwas schmälern. Die Wettbewerbsfähigkeit kann durch zusätzliche, begleitende Services erhalten werden.	- Die Implementation resp. Integration fertiger Lösungen wird sicherlich im Back-Office-Bereich zu stärkeren Angleichungen resp. Standardisierungen führen.
Politische Kontrolle	- Wird schwieriger werden, da je nach Ausgestaltung der Agentur als eigene Rechtsform die Steuerung und Überwachung eine Herausforderung darstellt.	0 Die Herstellung der zugeteilten Vorhaben kann sehr gut kontrolliert werden. Die anderen Services werden in Kompetenzzentren erstellt, wo andere Gremien die Kontrolle ausüben.
Strategische Adaption	- (--) Der eigentliche Aufwand liegt in der Produktion und Verarbeitung der Dienstleistungen. Es besteht die Gefahr, dass jede Kommune trotz gemeinsamem Vertrieb ihre eigenen Lösungen schafft.	+ Die Herstellungs- und Integrationskosten können tief gehalten werden, weil die Lösungen mehrfach verwendet werden.
Rechtliche Implikationen	- Beteiligungen an einer externen Vertriebsorganisation werden rechtliche Anpassungen erfordern.	0 Multilateraler Vertrag, Kooperationsordnung, keinen formellen Beschluss von Parlament oder Stimmbürgerschaft ist notwendig.
Ausstrahlungseffekte und Starthürde	+ Die Starthürde ist nicht zu unterschätzen, aber die Strukturen in der Gemeinde selber werden aufgrund der Agentur keine starken Veränderungen erfahren. Die Integration weitere Kommunen oder anderer Dritter ist sicherlich ohne Weiteres möglich. Womöglich könnten auch bestehende	- Hier wiegt die Skalierbarkeit schon mehr. Neue Partner bedingen eine Neuverteilung der zu realisierenden Vorhaben. Kooperationsstrukturen haben wesentlichen Einfluss auf die gemeindeinternen Prozesse.

Kooperationskriterien	IKZ-Form	
	Agenturlösung	Lösung mit Kompetenzzentren
	Strukturen resp. Institutionen benutzt werden.	
Horizontale Subsidiarität	- Jede Kommune produziert alles.	++ Gemeinden können sich je nach Fähigkeiten und Ressourcen einbringen

Legende:

Auswirkungen:

++ = stark positiv, + = positiv, 0 = neutral, - = negativ, -- = stark negativ

Tabelle 8: Beispiel Beurteilungsmatrix für Formen IKZ

4 BESTIMMUNG DER DIMENSION EINES PROVISORISCHEN GESTALTUNGSRAHMENS

Nachdem in den vorangehenden Kapiteln die für eine Umsetzungsstrategie von E-Government mittels IKZ relevante Grössen und Faktoren für einen Analyse- und Gestaltungsrahmen erarbeitet wurden, wird dieser nachfolgend definiert.

Abbildung 4 zeigt eine ganzheitliche Sicht im Sinne einer Synthese, die in einem Analyse- und Gestaltungsrahmen wiedergegeben wird. Die Konkretisierung der Dimensionen erfolgte z. T. schon im vorangehenden Kapitel, andere noch nicht vollständig beschriebene Dimensionen sollen hier nochmals aufgegriffen und inhaltlich kurz erläutert werden.

4.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen werden unterteilt in generelle Bedingungen, welche von den Umsystemen hervorgebracht werden und solchen, die sich spezifisch auf die Gesamtsituation von E-Government in der Schweiz beziehen. Im Hinblick auf eine Umsetzungsstrategie mittels IKZ haben die generellen Rahmenbedingungen eine relativ grosse Wirkung darauf. Diese liefern eine Art axiomatischer Vorgaben, welche von den Gemeinden in der Gestaltung ihrer E-Government-Lösung gegeben sind. Auf der anderen Seite erwarten die kommunalen Partner auch, dass diese Vorgaben zuverlässig, stabil und zukunftsgerichtet sind. Zuverlässig heisst, dass der Output aus diesen Rahmenbedingungen gesichert ist und als Grundlage zukünftiger Lösungsstrategien dienen kann. Wenn nicht kurzfristig die Rahmenbedingungen immer wieder ändern und diese Änderungen grundlegende Implikationen nach sich ziehen, so haben wir es mit einigermaßen stabilen Rahmenbedingungen zu tun. Die von aussen gegebenen Lösungsansätze müssen ebenfalls z. T. die Zukunft vorwegnehmen, so dass die generellen Bedingungen zukunftsgerichtet sind.

Der Bund – zusammen mit den Kantonen – setzt ebenfalls im Rahmen der E-Government-Strategie Schweiz relevante Bedingungen. Aufgrund

der gemachten Zielsetzungen, der Priorisierung umzusetzender Transaktionen, Aussagen zu institutionellen Aspekten in der Umsetzung auf Bundesebene (Projektmanagement) oder durch Einbezug der Anspruchsgruppen mit ihren differenten Bedürfnissen bezüglich E-Government wird ebenfalls Output erzeugt, der unmittelbar Einfluss auf die Gestaltungsgrößen einer Umsetzungsstrategie auf kommunaler Ebene hat. Wichtig erscheint in diesem Kontext die Tatsache, dass der Bund ganz klar darauf abzielt, medienbruchfrei elektronische Services anzubieten, was entsprechende Wirkungen auf mögliche Lösungen in der IKZ hat. Interessant werden die Implikationen sein, welche vom Projektmanagement ausgehen. Der Einbezug von Gemeindeinteressen über ihre Verbände wird entscheidend sein für das Engagement der Kommunen, ihre Dienstleistungen gemäss den Erwartungen übergeordneter Staatsebenen nahtlos über das Internet anzubieten.

Es dürfte selbstverständlich sein, dass die Rahmenbedingungen der Umsysteme und jene der übergeordneten Staatsebenen in Wechselwirkung zueinander stehen. So kann die erfolgreiche Gestaltung der Voraussetzungen für eine Umsetzung der E-Government-Strategie nur erfolgen, wenn ein reger Austausch der Erkenntnisse und der Trends einen hohen Stellenwert erhält. Der aus dieser Interaktivität entstehende Input ist so zu transformieren, dass er als "konsumfertiger" Output für die kommunale Arbeit im E-Government-Bereich eingesetzt werden kann.

4.2 Analyse- und Gestaltungsgrößen

4.2.1 Die kommunalen Erfolgsfaktoren

"Kein Erfolgsprojekt ohne die Berücksichtigung der Erfolgsfaktoren." Diese Binsenwahrheit gilt hier umso mehr, als E-Government ein neues Verwaltungsverständnis propagiert. Aufgrund der in Kapitel 3.2 erfolgten Aussagen kommt der Verfasser zum Schluss, dass folgende fünf Erfolgsfaktoren entscheidend sind und als Zielsetzungen für eine Umsetzungsstrategie formuliert und auch kontrolliert werden müssen:

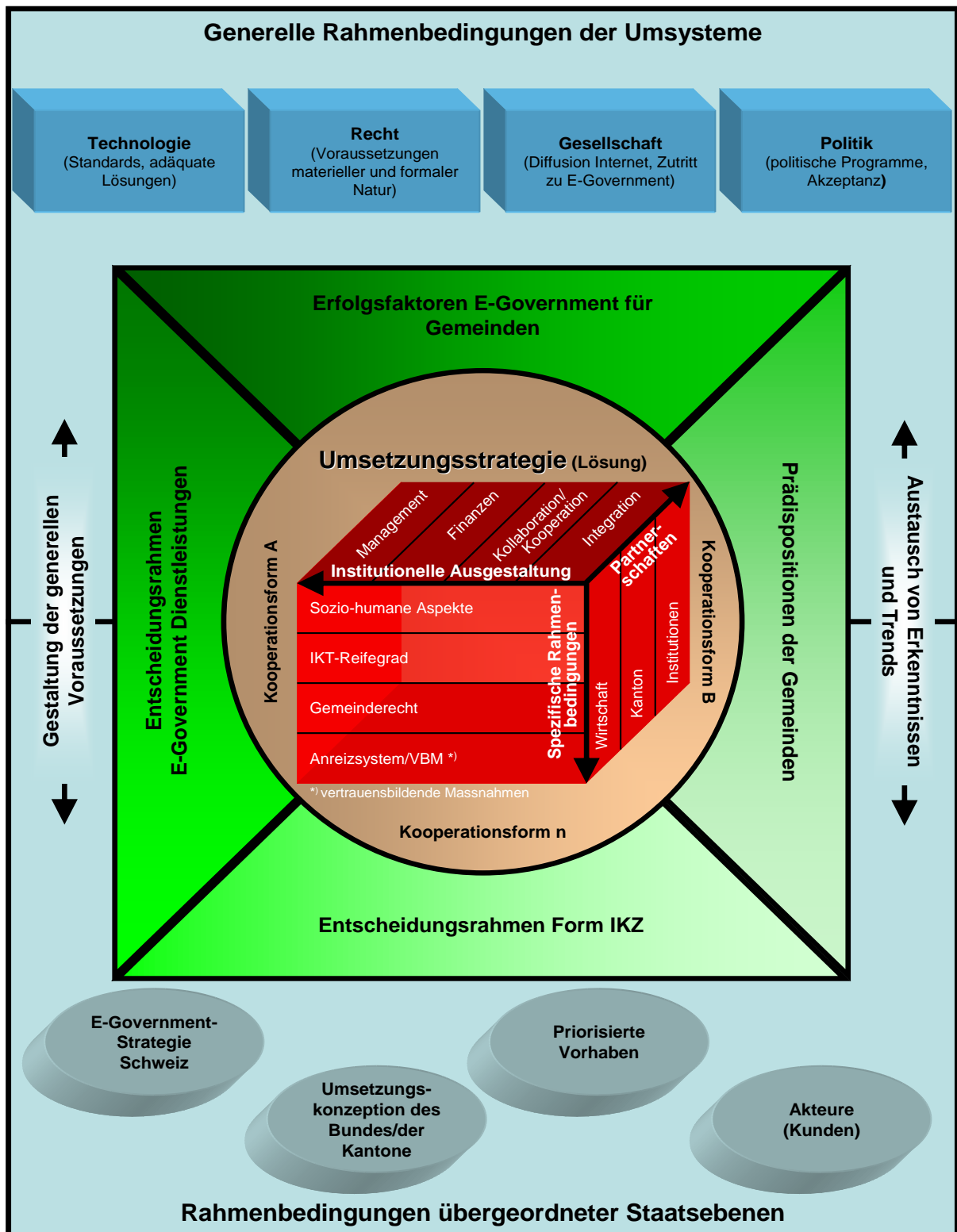


Abbildung 4: Ganzheitlicher Analyse- und Gestaltungsrahmen für eine Umsetzungsstrategie E-Government auf kommunaler Ebene

1. Jedes Vorhaben, welches als elektronischer Service angeboten wird, muss seine Wirkung in einer Win-Win-Situation zeigen. D. h. Leistungsanbieter (Staatsebenen) und -nachfrager (Kunden) müssen aus dem Neuen einen Nutzen erzielen. Entscheidend ist nicht die genaue Bezifferung dieses Vorteils. Alleine das Gefühl genügt, einen persönlichen oder kollektiven Nutzen erzielt zu haben, um gegenseitiges Vertrauen zu gewinnen und weitere Herausforderungen gemeinsam zu meistern.
2. Die eine Zusammenarbeit suchenden Gemeinden müssen sich zu einer gemeinsamen E-Government-Strategie bekennen, die im Einklang mit den kommunalen Prädispositionen steht.
3. Aktives Vertrauensmanagement betreiben. D. h., es sind vertrauensbildende Massnahmen zu treffen, welche sowohl marktgerichtet als auch verwaltungsgerichtet sind. Dies schafft Transparenz und Akzeptanz und erhöht die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen. Denn positive Erfahrungen mit der Verwaltung sind entscheidend, dass der Kunde mit ihr weiterhin Beziehungen unterhält.
4. Wille des Verwaltungsmanagements, die mit dem E-Government im Allgemeinen und mit einer Kooperation im Speziellen einhergehenden Anpassungen in der eigenen Organisation umzusetzen.
5. Gründliche Auswahl der Partner für eine mögliche IKZ im Bereich E-Government. Die richtigen "Geschäftspartner" müssen zur eigenen Kommune eine gewisse Affinität haben (vgl. Kapitel 3.3.3).

4.2.2 Das Dienstleistungsangebot

Hier sind zwei Faktoren entscheidend, welche die Ausgestaltung einer Umsetzungsstrategie massgeblich beeinflussen: Erstens gilt es, jene Dienstleistungen zu evaluieren, welche durch eine zusätzliche Distribution über einen elektronischen Kanal sowohl für die Kunden als auch für die Verwaltung Nutzen stiftend sind. Zweites gilt es genau zu überprüfen, ob solche öffentlichen Dienstleistungen überhaupt internettauglich sind. In Kapitel 3.4 wurde auf diese Fragestellungen eingehend eingegangen und ein Beurteilungsraster ist dort ebenfalls zu finden. Ergänzend sei

hier auf die Priorisierung der Leistungsproduktion hingewiesen. Schedler/Summer-matter/Schmid (2003: S. 64) haben nach Meinung des Verfassers einen guten Entscheidungsraaster vorgelegt. So gilt es, jedes Vorhaben folgenden Fragestellungen zu unterziehen, wobei dabei die gemeinsame kommunale E-Government-Strategie bekannt sein muss. Das umzusetzende Vorhaben ...

- bildet die Grundlage für weitere Arbeiten;
- dient der Erreichung mehrerer Ziele;
- wirkt sich (rasch) auf die tägliche Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus;
- erlaubt öffentlichkeitswirksame Resultate;
- verursacht einen relativ geringen Aufwand;
- liefert einen nachhaltigen Beitrag zur Entwicklung von E-Government.

Bemerkenswert an diesem Raster ist, dass er versucht einer vertrauenswürdigen nach aussen und nach innen gerichteten Umsetzungsstrategie Nachachtung zu verschaffen.

4.2.3 Die Gemeindeprädisposition

Wie gross ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Kooperation in Sachen E-Government-Umsetzung zwischen der Stadt Zürich und die Gemeinde Gresso im Tessin? Die Frage scheint etwas provokativ zu sein. Der Verfasser möchte jedoch wie in Kapitel 3.3.3 eingehend erläutern aufzeigen, dass eine IKZ eher zustande kommt, je ähnlicher die Gemeinden aufgrund innerlicher und äusserlicher Prädispositionen sind. Nach dem Motto "Gleich und Gleich gesellt sich gern" hat dies direkte Wirkungen in der Ausgestaltung einer interkommunalen Kooperation als Umsetzungsstrategie für E-Government.

4.2.4 Die Form der IKZ

Die absolut gültige und richtige Form wird es sicherlich nicht geben. Hier können nur Kriterien herangezogen werden zur Beurteilung der möglichen Kooperationsarten im Kontext von E-Government. Zielsetzungen ("Was wollen wir erreichen?") und eine dazu passende Strategie ("Wie wollen wir es erreichen?") gilt es, von den kooperationsinteressierten

Gemeinden gemeinsam zu formulieren und gegenüber möglicher IKZ-Formen zu prüfen, bevor man sich längerfristig aneinander bindet. Wichtig erscheint dem Verfasser, dass eine solche Prüfung notwendig ist, bevor man sich mit den Gestaltungsdimensionen auseinandersetzt.

4.3 Dimensionen einer erfolgreichen Umsetzungsstrategie mittels IKZ

Der bis hierhin beschriebene Analyse- und Gestaltungsrahmen mündet schliesslich in eine Umsetzungsstrategie, welche für die betroffenen Kommunen eine Symbiose darstellt. Damit dieses "Zusammenleben" im gegenseitigen Nutzen auch wirklich funktionieren kann, muss es entsprechend strukturiert werden. Dabei sind drei Dimensionen massgebend:

1. Institutionelle Ausgestaltung der IKZ;
2. Partnerschaften, d. h. Beteiligung resp. Einbezug Dritter;
3. Regelung spezieller Rahmenbedingungen, welche nicht anderswo erfüllt werden.

Die *institutionelle Dimension* umfasst die konkrete Ausgestaltung der Zusammenarbeit unter den Kommunen. Im Bereich Management stehen primär Anliegen der politischen Legitimation, des "Commitment" zu einer E-Government-Strategie und zur IKZ. Wie in Kapitel 3.3.4 bereits dargelegt, hat das Management im ganzen Gefüge der Umsetzungsstrategie eine Schlüsselrolle. Nimmt es diese Aufgabe nur ungenügend wahr oder werden die Verantwortlichkeiten an untere Chargen ohne politische Kompetenzen delegiert, wird eine Umsetzungsstrategie E-Government wahrscheinlich scheitern. Zusätzlich müssen sich Manager selbst eigene Kenntnisse und Fähigkeiten zulegen hinsichtlich Informationstechnologien, Informationsmanagement und allgemein über Management und Verwaltungsführung (vgl. Leitner/Kreuzeder 2005: S. 213).

Die Finanzen sind selbstredend. Wichtig sind hier eine längerfristige Finanzplanung mit integrierter Aufgabenplanung und die mögliche Beteiligung weiterer Nutzniesser.

Bei der Kollaboration sind die Zusammenarbeitsfelder (Inhalte, Vorhaben) festzulegen und die Mittel einer dezentralen Produktegestaltung bereitzustellen. Eine professionelle Koordination der Vorhaben sichert z. B. die Mehrfachverwendung der Resultate (vgl. Lenk 2004a: S. 84 f.) und erlaubt kostenbewusste Dienstleistungsproduktion.

Schliesslich gilt es, die Integrationsprozesse in den kommunalen Verwaltungen zu planen und vielleicht in Pilotversuchen zu testen. Es sind auch Möglichkeiten zu prüfen, inwiefern einzelne Dienstleistungen zentral durch die eine oder andere Gemeinde verarbeitet werden können im Sinne sog. Kompetenzzentren.

Nicht alle für eine Umsetzungsstrategie notwendigen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen können durch die übergeordneten Institutionen vergeben werden. Es bleiben Lücken, welche durch die kommunalen Verwaltungen zu schliessen sind. Solche *spezifischen Rahmenbedingungen* sind u. a. der Aufbau entsprechender Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der eigenen Belegschaft. Es sind Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, Prozessentwicklung, Produktentwicklung und der Umgang mit neuen Tools (Workflow und Kollaboration) aufzubauen. Notfalls sind auch Kompetenzen einzukaufen. Die Nutzenüberlegung darf dabei nicht aus den Augen verloren werden.

Der IKT-Reifegrad soll Auskunft darüber geben, ob die kommunalen Infrastrukturen und das damit verbundene Wissen überhaupt vorhanden sind, um einerseits vollständig elektronische Services anzubieten und abzuwickeln und andererseits die im Rahmen der IKZ benötigten technischen Voraussetzungen zu schaffen. Ebenfalls sind Aspekte der Interoperabilität und der Interkonnektion der Systeme der einzelnen Gemeinden zu berücksichtigen.

Anpassungen des Gemeinderechts sind ebenfalls in Erwägung zu ziehen. Vor allem wenn es darum geht, Kompetenzen zur Aufgabenerfüllung neu zu regeln, sind Normierungsmodifikationen notwendig.

Die Umsetzungsstrategie muss auch Aussagen machen, wie das Kundenverhalten zu Gunsten der Nutzung elektronischer Dienstleistungen

verändert werden kann. Der Verfasser verweist diesbezüglich auf die Ausführungen an verschiedenen Stellen weiter vorne in diesem Beitrag.

Bei der Dimension *Partnerschaften* stellt sich die Frage, weshalb diese nicht institutioneller Natur sind. Der Verfasser vertritt die Auffassung, dass mögliche Kooperationsformen mit Dritten sicherlich wünschenswert und anzustreben sind, aber nicht zwingend im engen Rahmen einer IKZ zu suchen sind. Wirtschaft und Institutionen, welche auch Bürgerinteressen vertreten, sind durch Befragungen einzubinden und durch Evaluation ihres "Konsumverhaltens" zu integrieren. Womöglich bestünde sogar die Möglichkeit von Konsultativgremien, bestehend aus Vertretern der Wirtschaft, Nichtprofitorganisationen und anderen Verbänden, die Inputs für die Umsetzungsstrategie liefern.

Eine spezielle Rolle nimmt der Kanton ein. Er sollte vertraglich eingebunden werden, damit eine intensive Zusammenarbeit gesichert werden kann. Schliesslich ist der Kanton massgeblich in der Integration übergeordneter Staatsebenen im Abwicklungsprozess involviert. Des Weiteren sollte ebenfalls versucht werden, über den Kanton einen finanziellen Ausgleich zu finden, einerseits als Anreiz für Kooperationen, andererseits als Anschubfinanzierung.

Entstanden ist der vorgelegte Analyse- und Gestaltungsrahmen aufgrund eingehender Inhaltsanalysen von Literatur und Studien zu E-Government und IKZ sowie aus den langjährigen Erfahrungen des Verfassers im Dienste einer mittelgrossen Gemeinde. Im letzten Teil der vorliegenden Arbeit geht es darum, anhand einer Befragung ausgewählter Personen das Modell einer empirischen Reflexion zu unterziehen, um es allenfalls einer Anpassung und Präzisierung zu unterziehen.

5 EXPLORATIVES VORGEHENS-KONZEPT ZUR PRÄZISIERUNG DES ANALYSE- UND BEZUGSRAHMENS

5.1 Befragungskonzept

Mittels einer quantitativen Befragung wird das in Kapitel 4 vorgestellte Konzept auf seinen Praxisbezug überprüft. Zielsetzung der Befragung ist es, Informationen zu gewinnen über

- das Wissen der Anspruchsgruppen über die E-Government-Strategie Schweiz;
- die IKZ als Umsetzungsstrategie im Allgemeinen und die möglichen Formen von Kooperationen im Speziellen;
- die Rolle und das Engagement der Anspruchsgruppen in einer möglichen Zusammenarbeitsgemeinschaft;
- wichtige Aspekte für eine erfolgreiche Umsetzung von E-Government, wie es von Bund und Kantonen postuliert wurde;
- Einstellungen zu den Dimensionen einer IKZ.

Bei der Auswahl der Stichprobe für die Befragung wurde die Grundgesamtheit pro Akteurgruppe (Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung, andere Institutionen, öffentliche Verwaltungen und verwaltungsnahe Institutionen) auf die zu befragenden Gemeinden Frauenfeld, Weinfelden, Amriswil, Arbon, Romanshorn und Kreuzlingen und auf den Kanton Thurgau beschränkt. Die Grundgesamtheit pro Akteurgruppe wäre demnach:

1. *Wirtschaft*: Gesamtheit aller kommerziell tätigen Unternehmen des schweizerischen Rechts mit Sitz in einer der zu befragenden Gemeinden.
2. *Bürger und Bevölkerung*: Alle im Einwohnerregister eingetragenen Personen, welche über 18 Jahre alt sind.
3. *Institutionen*: Vertreter wirtschaftlicher oder politischer Konsumenten- oder Gemeindeinteressen (z. B. Verband Thurgauer Gemeinden, politische Parteien, Ausländerräte, Industrie- und Handelskammer des Kanton Thurgau, Gewerbeverband des Kanton Thurgau etc.)

4. *Kanton und Gemeinden*: Personen, welche in ihrer beruflichen Tätigkeit haupt- oder nebenamtlich in einer Gemeinde oder in der Kantonalen Verwaltung arbeiten.

Zum Teil ist es schwierig oder auch nicht zweckmässig, die Stichprobe aus den Grundgesamtheiten zu ziehen. Deshalb sind diese auf sog. Erhebungseinheiten zu beschränken, die die Grundgesamtheit genügend repräsentieren. Aus der Erhebungseinheit sind schliesslich gemäss Auswahlplan die zu befragenden Zielgruppen eindeutig zu bestimmen. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. In der Akteurgruppe Wirtschaft könnte die Erhebungseinheit all jene Firmen sein, welche dem Arbeitgeber- oder Gewerbeverein angeschlossen sind. Die Auswahlseinheiten sind dann all jene Personen, welche diese Firmen im entsprechenden Verband vertreten.

Die Ermittlung der Stichprobe wurde nicht zufallsgesteuert durchgeführt. Somit kann auf die Ermittlung der Erhebungseinheiten verzichtet werden. Dem Verfasser ging es darum, gezielt resp. bewusst Personen auszuwählen, die in einer ersten Stufe einer der Akteurgruppen angehören und in einer zweiten Stufe die Auswahlkriterien dieser Gruppe erfüllen (vgl. Tabelle 9). Dieses zweistufige Verfahren erlaubt, gezielt Personen zu evaluieren, die auch die relevante Kundengruppe angemessen repräsentieren. Eine Einschränkung resp. Modifikation zu diesem Vorgehen musste hinsichtlich der Anspruchsgruppe Bürger/Bevölkerung gemacht werden. Da ihre Interessen sehr dispers und demzufolge schwierig zu organisieren sind, wurden als Repräsentanten dieser Gruppierung die Parlamentsmitglieder der befragten Kommunen herangezogen. Dem Verfasser ist bewusst, dass dies nicht unbedingt eine gute Auswahl darstellt, kann aber im Hinblick auf die zu gewinnenden Informationen und in der Erwartung einer höheren Rücklaufquote vertreten werden. Abgesehen davon handelt es sich bei diesen Personen um demokratisch gewählte Volksvertreter.

Beim oben beschriebenen Verfahren spricht man von einer Auswahl nach dem Konzentrationsprinzip (vgl. Kromrey 2006: S. 284 f.), indem man sich auf Fälle konzentriert (hier Personen), welche doch einen grossen Stellenwert in ihrer Kundengruppe haben und dies z. T. auch nach

aussen vertreten. Im Anhang ist die Auswahlmenge der Befragten pro Anspruchsgruppe im Detail aufgeführt.

Akteure			
Wirtschaft	Bürger/Bevölkerung	Institutionen	Verwaltung
leitende Funktion in einer lokalen oder regionalen Wirtschaftsvertretung	Mitglied des Parlaments	Personen, die eine leitende Funktion in einer Institution haben, die wirtschaftliche oder politische Anspruchsgruppen oder Gemeindeinteressen vertreten	leitende Funktion mit beruflicher Beziehung zu E-Government oder leitende Funktion mit politischer Verantwortung

Tabelle 9: Kriterienkatalog zur Bestimmung und Auswahl der Akteurvertreter

Aufgrund der Tatsache, dass der Fokus der einzelnen Akteure auf die Problematik E-Government unterschiedlich ist, mussten zwei Fragebogen ausgearbeitet werden: Ein Fragebogen für die Verwaltung und für verwaltungsnahen Institutionen und einer für Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung und andere Institutionen⁷. Die Struktur beider Fragebogen ist jeweils in drei Teile gegliedert: 1. Fragen zu E-Government, 2. Fragen zur IKZ resp. zur Einbindung von Wirtschaft, Bürgern und anderen Institutionen, 3. Abfrage sozio-ökonomischer Variablen der Befragten. Auf ein "Pretest" der Befragung wurde einerseits aus Zeitgründen, andererseits aufgrund der bewussten Auswahl der zu befragenden Personen bewusst verzichtet.

5.2 Ergebnisse der Umfrage

Insgesamt wurden 217 Fragebogen verschickt, 54 Verwaltungs- und 163 Wirtschafts-/Bürgerfragebogen. 119 Fragebogen kamen ausgefüllt zurück, was einer Rücklaufquote von 55 % entspricht. Bei der Verwaltung betrug die Rücklaufquote 64 % (35 Fragebogen), bei der Wirtschaft/Bürger 51 % (84 Fragebogen). Die Umfrage erfolgte vom 13. bis 31. August 2007. Aus zeitlichen Gründen konnten 12 Fragebogen, wel-

⁷ vgl. Anhang.

che nach dem 31. August 2007 eintrafen, nicht mehr berücksichtigt werden.

In den Auswertungen wird jeweils die zugrunde liegende Stichprobengrösse n ausgewiesen. Die Zahlen für n variieren z. T. von Frage zu Frage, da zum einen die Fragen unterschiedlich vollständig beantwortet wurden, zum anderen durch Filterfragen die Zahl der möglichen Antworten kleiner wird.

5.2.1 Sozio-ökonomische Aspekte der Befragten

Befragt nach der beruflichen Entscheidungskompetenz in IT-Belangen gaben bei der Zielgruppe Verwaltung und verwaltungsnahe Institutionen 60 % eine Ja-Antwort ab, bei der Zielgruppe Wirtschaft und Bevölkerung waren es 61 %. Das zeigt, dass weitaus die Mehrheit eine gewisse Affinität zur Informationstechnologie besitzt. Dies legt die Vermutung nahe, dass man bei beiden Gruppen eine positive Grundstimmung zu E-Government erwarten darf.

Ein weiterer Befragungsaspekt war die Nutzung des Internets in der Abwicklung von Transaktionen sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag. Aus der Abbildung 5 und Abbildung 6 ist ersichtlich, dass bei beiden befragten Gruppierungen fast drei Viertel jeweils das Internet für ihre privaten und beruflichen Transaktionen nutzen. Dieser Befund verstärkt die Annahme, dass die Zielgruppen der E-Government-Strategie Schweiz eher positiv gegenüberstehen sollten.

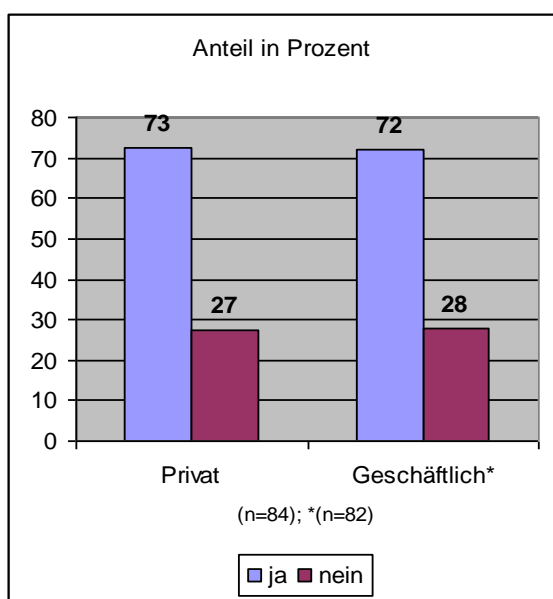


Abbildung 5: Nutzung Internet bei Wirtschaft/Bevölkerung

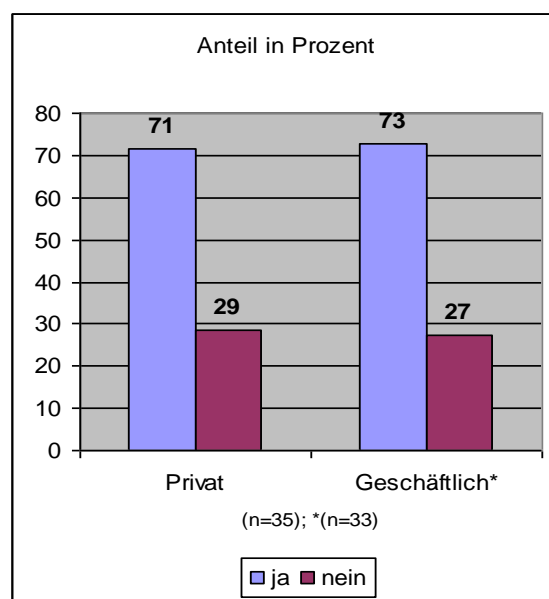


Abbildung 6. Nutzung Internet bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen

Mit einer weiteren Frage wurde die Anzahl PCs oder Laptops im Haushalt der Befragten erhoben (vgl. Abbildung 7 und Abbildung 8). Bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung gab es insofern ein Abgrenzungsproblem, als einige Befragten diese Systeme in ihrem eigenen Gewerbe stehen haben und auch privat nutzen. Diese Konstellationen wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt, um kein verfälschtes Bild zu erhalten. 97 % aller Befragten in beiden Gruppen haben entsprechende Computersysteme in ihrem Haushalt. In der Annahme, dass diese aufgrund der vorangehenden Frage auch für das Internet genutzt werden, ist dies eine hohe Durchdringung und liegt über dem schweizerischen Durchschnitt von knapp 76 % (vgl. Bundesamt für Statistik 2007, S. 4).

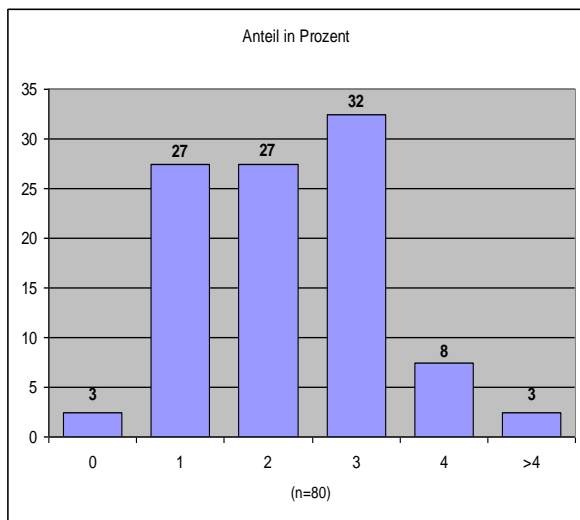


Abbildung 7: Anzahl PC im Haushalt
Zielgruppe Wirtschaft/
Bevölkerung

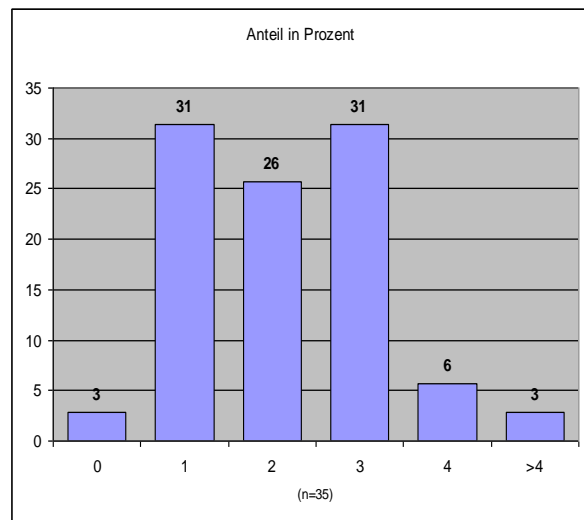


Abbildung 8: Anzahl PC im Haushalt
Zielgruppe Verwaltung
und verwaltungsnahen In-
stitutionen

Befragt wurde auch das Alter. Hier zeigt sich, dass bei beiden Gruppierungen das Schwergewicht in den Kategorien 36-45 und 46-55 liegt. Die Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung zeigt insofern eine grössere Spannweite, als hier noch Befragte an den Rändern des Altersspektrums zu finden sind (vgl. Tabelle 10).

	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65	>65
Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen	–	9 %	26 %	44 %	21 %	–
Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung, andere Institutionen	1 %	11 %	26 %	38 %	21 %	3 %

Tabelle 10: Verteilung Alterskategorien pro Zielgruppe

Bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung wurde zusätzlich das Geschlecht erfragt. Geantwortet haben 23 % Frauen und 77 % Männer

Ebenfalls wurde die Funktion der Befragten erhoben. Bei der Gruppe Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen sind 19 Exekutivmitglieder, 7 Amtsleiter, 5 Gemeindeammänner, 2 Geschäftsführer und ein 1 Stadtschreiber. Die Berufsstruktur bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung sieht wie folgt aus: 39 Angestellte im Sekundär und

Tertiärsektor, 20 Geschäftsführer/Geschäftsinhaber, 6 aus dem Rechtswesen, 3 aus dem Bildungswesen, 3 aus dem Bereich Landwirtschaft/Forstwesen/Gärtnerei, 5 Sonstige. Auf die Frage, ob die Befragten aus der Gruppe Wirtschaft/Bevölkerung sich eher als Vertreter der Wirtschaft, der Bürger oder beider Interessengruppen sehen, gaben 56 % der Befragten an die Bürger, 12 % die Wirtschaft und 32 % beide Akteure zu vertreten.

Die Erhebung sozio-ökonomischer Variablen diene dazu, deren möglichen Einfluss auf das Antwortverhalten festzustellen. Die Auswertung beschränkte sich bei beiden Zielgruppen jeweils auf jene Fragen, welche einen direkten Bezug zum Analyse- und Gestaltungsrahmen haben, d.h. die Fragen 1–21 bei der Gruppierung Verwaltung und 1-17 bei der Gruppierung Wirtschaft/Bevölkerung. Eine Untersuchung möglicher Abhängigkeiten der sozio-ökonomischen Variablen untereinander interessierte hier somit nicht⁸.

5.2.2 E-Government und generelle Rahmenbedingungen

Eine minimale Auseinandersetzung mit der zukünftigen E-Government-Problematik bedingt, dass die Strategie des Bundes bekannt sein sollte. Während 86 % der Befragten der Verwaltung diese Strategie kennen, sind es bei der Wirtschaft/Bevölkerung gerade mal 43 %. 54 % haben noch nie über die E-Government-Strategie Schweiz etwas gehört. Berücksichtigt man noch bei dieser Zielgruppe jene, welche zusätzlich noch keine IKZ-Erfahrung gehabt haben, dann sind es gar 74 %, welche die Bundesstrategie nicht kennen. Ein signifikanter Unterschied besteht bei der Zielgruppe Verwaltung je nach dem, ob die Befragten beruflich Online-Dienste beanspruchen oder nicht. Bei jenen Befragten, welche auch in ihrem Berufsalltag Transaktionen abwickeln, kennen 92 % die E-Government-Strategie, währenddem es bei den anderen 63 % sind. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung. Wer dort sowohl privat als auch geschäftlich über das Internet Transaktionen

⁸ Es wurde bewusst darauf verzichtet, in dieser Arbeit Details zu den Auswertungen nach den sozio-ökonomischen Variablen aufzuführen. Dem interessierten Leser sei angeboten, für weitergehende Informationen sich direkt an den Verfasser zu wenden.

abwickelt, kennt verstärkt die E-Government-Strategie Schweiz. Ebenfalls kann festgestellt werden, dass je jünger die Befragten sind, umso besser sie über E-Government informiert sind. Dies alles könnte ein Hinweis darauf sein, dass E-Government in der Öffentlichkeit verstärkt lobbyiert werden muss, wenn nicht sogar durch ein Marketing der öffentlichen Hand zu entwickeln ist.

Grundlegende Übereinstimmung besteht offenbar über das Verständnis von E-Government, wie es der Bund in seiner Strategie definiert. Auf die Definitionen "E-Government umfasst den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) für die Bereitstellung öffentlicher Leistungen sowie zur Unterstützung und Gestaltung der Prozesse innerhalb der Behörden sowie zwischen Behörden und ihren Zielgruppen" (Frage 2) und "E-Government ist ein Instrument zur Transformation und Modernisierung der Verwaltung" (Frage 3) besteht sowohl bei der Verwaltung als auch bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung ein breiter Grundkonsens (vgl. Tabelle 11). Es zeigt sich aber auch, dass die Vorstellung überwiegt, E-Government sei eher ein IKT-Projekt als ein Transformations- und Modernisierungsprozess.

	Definition gemäss Frage 2	Definition gemäss Frage 3
Verwaltung und verwaltungsnahe Institutionen	97 %	72 %
Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung, andere Institutionen	87 %	72 %

Tabelle 11: Anteil in Prozent für Zustimmung und eher Zustimmung zu den E-Government-Definitionen

Bei der Zielgruppe Verwaltung zeigt sich zudem, dass in Abhängigkeit der privaten und geschäftlichen Nutzung von Online-Transaktionen eine gewisse Skepsis gegenüber den Definitionen in Frage 3 besteht. So erachten lediglich 25 % der Befragten E-Government als ein Transformationsmodell, währenddem bei denen, die geschäftlich keine Online-Services nutzen, 87 % dieser Definition eher zustimmen. Bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung zeigt sich zudem, dass Frauen vorsichtiger sind gegenüber solchen Definitionen (stimme eher zu) sind als die Männer, die eher voll zustimmen.

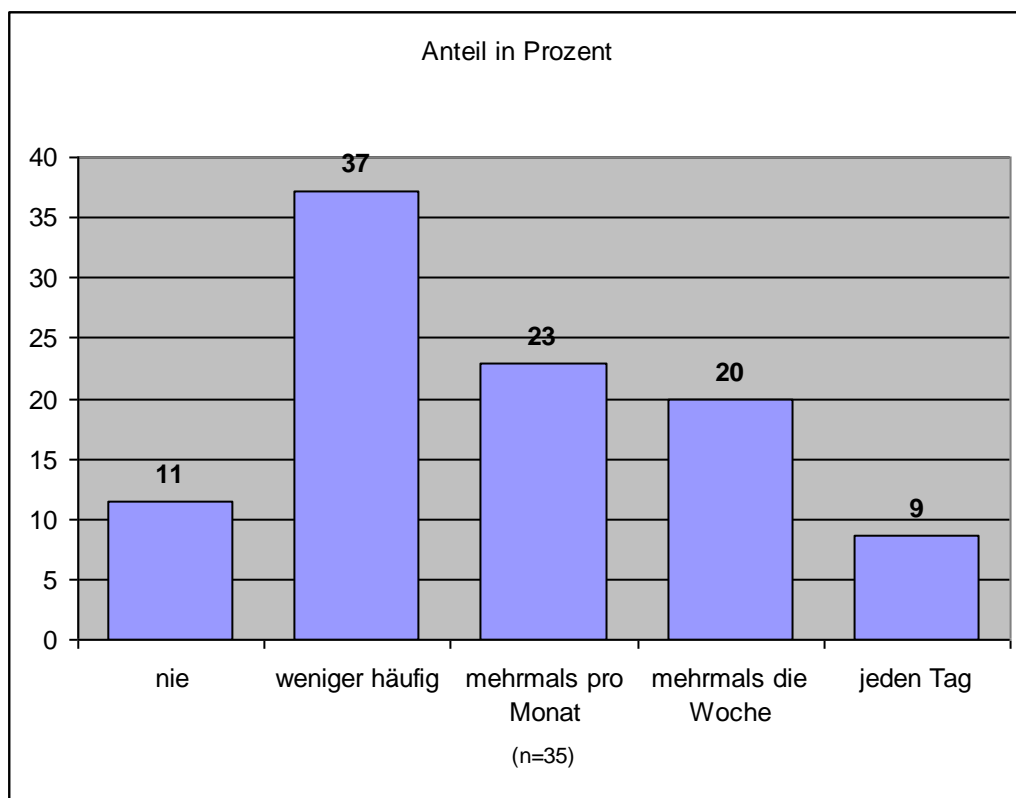


Abbildung 9: E-Government in der beruflichen Funktion

Bei der Gruppe Verwaltung wurde zusätzlich nach dem Vorhandensein einer ausformulierten E-Government-Strategie gefragt. Gerade mal 6 % besitzen ein entsprechendes strategisches Instrumentarium, 80 % besitzen keines oder wissen es nicht (14 %). In diesem Zusammenhang wurde die Zielgruppe aus Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen danach befragt, wie stark sie sich in ihrem beruflichen Alltag mit E-Government befasst. Gerade mal 29 % haben mehrmals pro Woche oder täglich damit zu tun. Alle anderen befassen sich eher am Rande mit E-Government (vgl. Abbildung 9).

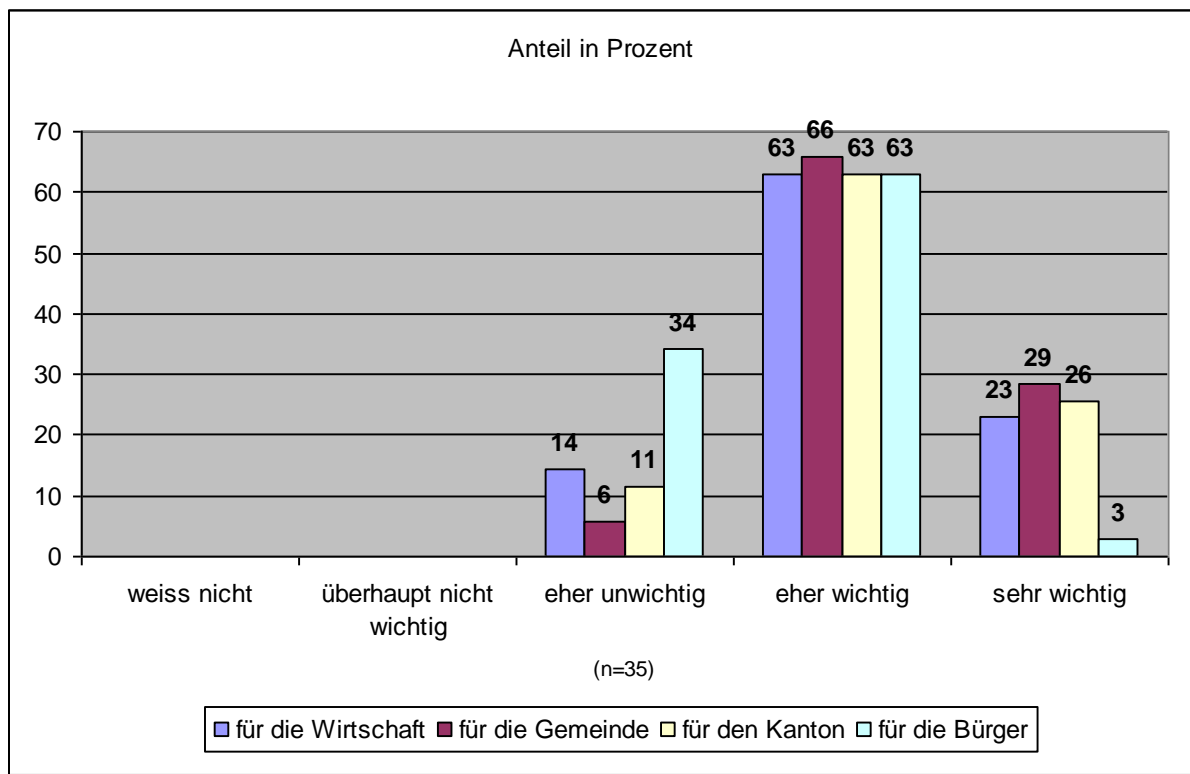


Abbildung 10: Stellenwert E-Government für Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen

Die Resultate nach dem Stellenwert von E-Government für die Institutionen Wirtschaft, Gemeinde, Kanton und Bürger zeigen doch bei beiden Befragungsgruppen ein erstaunlich einheitliches Bild (vgl. Abbildung 10 und Abbildung 11). Die Gruppe Wirtschaft/Bevölkerung beurteilt aber tendenziell E-Government für alle Institutionen stärker mit als sehr wichtig als die Verwaltung. Bemerkenswert ist auch der Befund, dass nur gerade mal 3 % der Befragten aus Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen E-Government für die Bürger als sehr wichtig erachten. Offenbar sieht man in dieser Befragungsgruppe E-Government doch eher als Transaktionslösung zwischen Wirtschaft und Verwaltung an (37 % sehr wichtig), was auch dem primären Ziel der Bundesstrategie entspricht.

Bemerkenswert ist auch die Tatsache, dass bei beiden Zielgruppen ein Drittel der Befragten E-Government für die Anspruchsgruppe Bürger als eher unwichtig betrachten. Dies legt die Vermutung nahe, dass E-Government eher als wirtschaftsorientierte Massnahme zu betrachten ist.

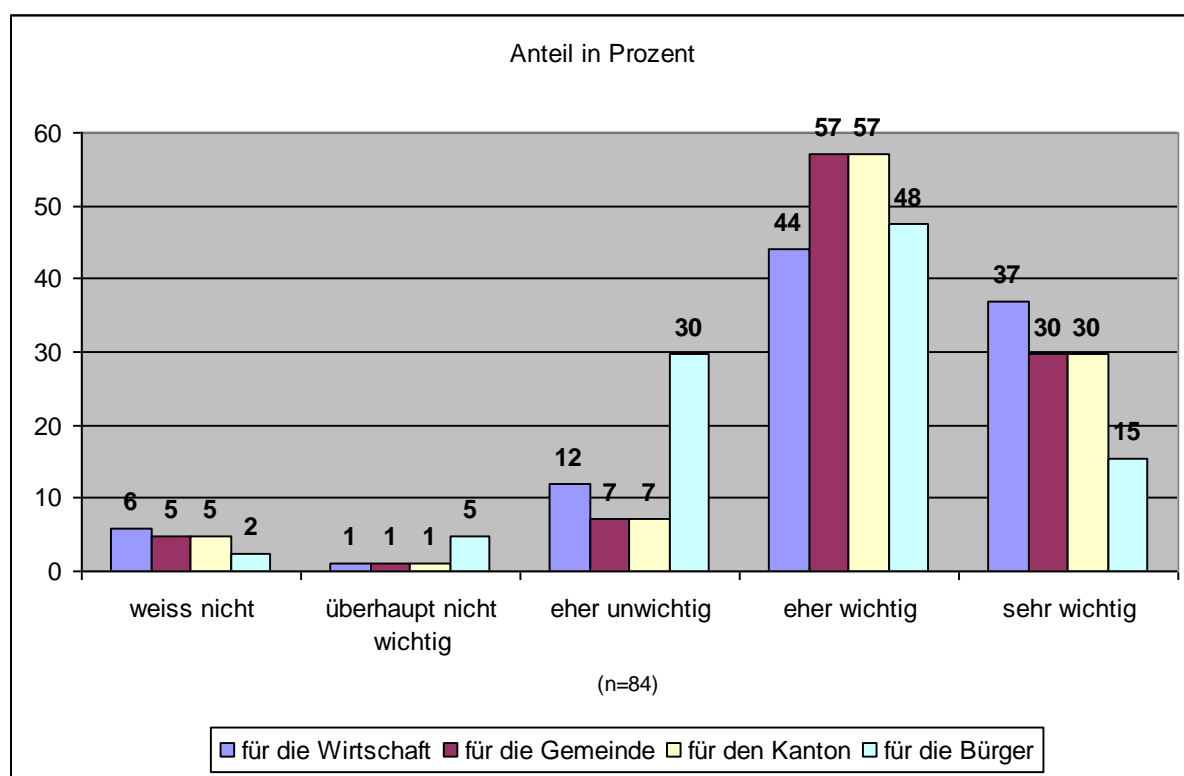


Abbildung 11: Stellenwert E-Government bei Wirtschaft/Bevölkerung

In der Beurteilung des Stellenwerts von E-Government in der eigenen Institution, wo die Befragten tätig sind, liegt das Schwergewicht bei eher wichtig bis wichtig, wobei bei der Verwaltung der prozentuale Anteil mit 77 % höher liegt als bei der Wirtschaft/Bevölkerung mit 71 %.

Berücksichtigt man bei der Zielgruppe Verwaltung die Entscheidungskompetenz in IT-Belangen, so erachten über 70 % der Befragten mit Entscheidungskompetenz E-Government für Wirtschaft, Gemeinde und Kanton eher als wichtig. Bei jenen ohne Entscheidungskompetenz liegt dieser Wert bei 50 %.

Unter Berücksichtigung von IKZ-Erfahrung ist dies bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung gerade umgekehrt. Haben die Befragten Erfahrungen in IKZ, so erachten sie den Stellenwert von E-Government für die verschiedenen Anspruchsgruppen tendenziell als sehr wichtig, wo hingegen jene Befragten ohne IKZ-Erfahrung den Stellenwert als eher wichtig taxieren.

In Abhängigkeit der Variablen Nutzung von Online-Services ergibt sich bei der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung ein ähnliches Bild. Wer Onli-

ne-Services privat und geschäftlich nutzt, sieht im E-Government einen höheren Stellenwert für die Anspruchsgruppen als jene Befragten, die keine grossen Berührungen mit der Abwicklung elektronischer Transaktionen haben. Des Weiteren messen Männer dem E-Government einen wichtigen Stellenwert ein, wohingegen die Frauen den Stellenwert mit eher wichtig beurteilen. Durch eine tiefer gehende Befragung müssten die Gründe hierfür evaluiert werden.

Ein Erfolgsfaktor ist die Distribution öff. Dienstleistungen über verschiedene Kanäle. Durch die vollständige elektronische Abwicklung dieser Services eröffnet sich ein neuer Vertriebsweg in den Gemeinden. Die Befragung hat gezeigt, dass sowohl bei der Verwaltung als auch bei Wirtschaft/Bevölkerung alle vier Absatzkanäle als eher wichtig bis sehr wichtig angesehen werden (vgl. Abbildung 12 und Abbildung 13). Ein signifikanter Unterschied besteht vor allem in der Priorisierung des direkten elektronischen Kanals. Während 26 % der Befragten aus der Verwaltung diesen mit sehr wichtig taxieren, sind es bei der anderen Befragungsgruppen 35 %. Hingegen betrachten 71 % der Befragten aus der Verwaltung den klassischen Kanal des persönlichen Gesprächs als sehr wichtig, bei der Wirtschaft sind es lediglich 51 %. Bei beiden Gruppierungen wird der elektronische Kanal (persönlicher, sprachtelefonischer und schriftlicher Kanal) am stärksten als eher wichtig eingestuft, wohingegen die klassischen Kanäle als wichtig angesehen werden.

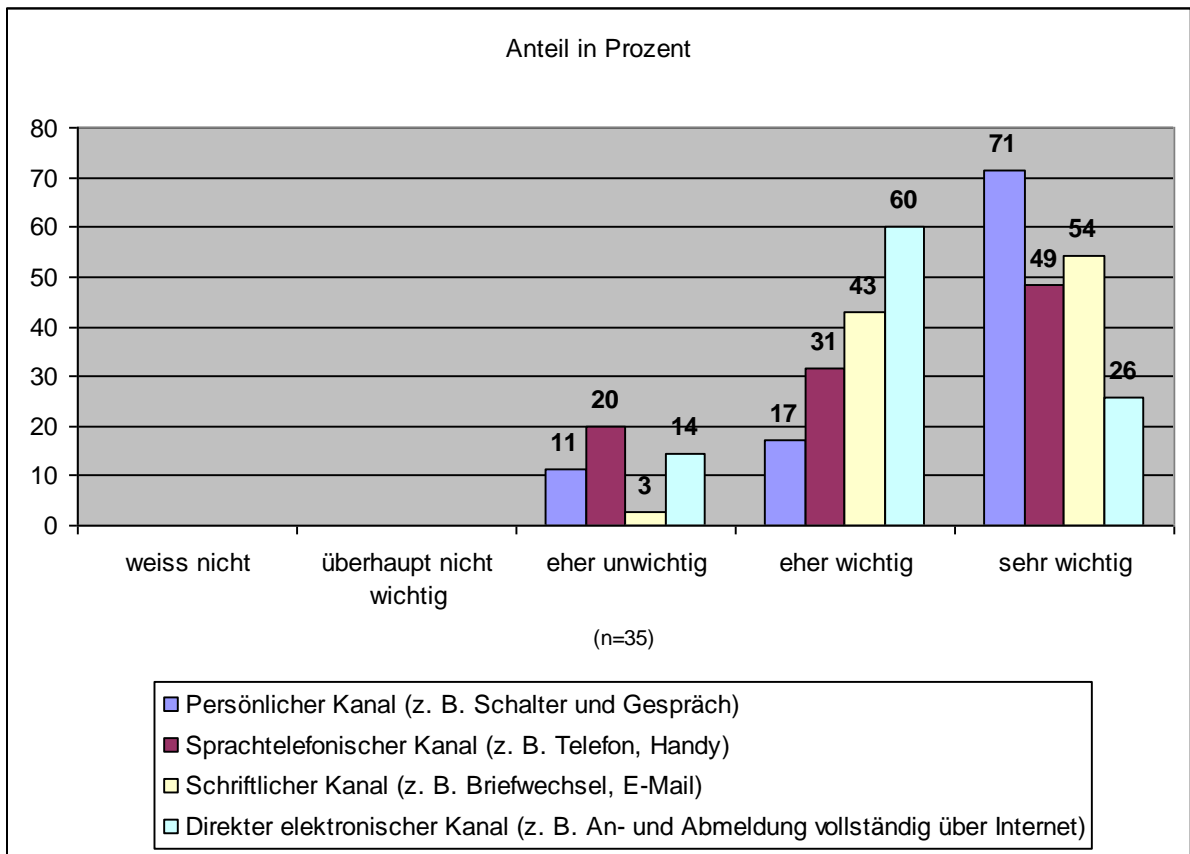


Abbildung 12: Relevanz der Absatzkanäle bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen

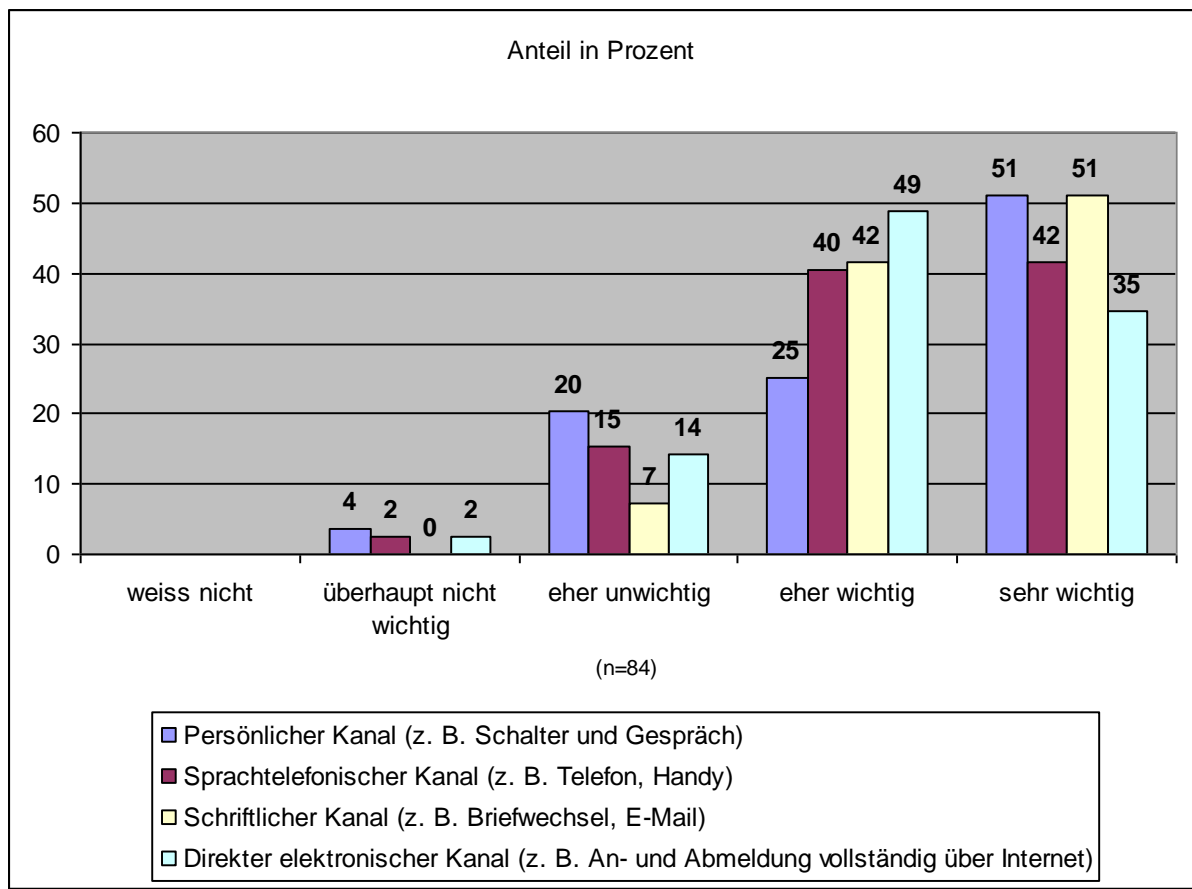


Abbildung 13: Relevanz der Absatzkanäle bei Wirtschaft/Bevölkerung

Bei beiden Zielgruppen zeigt sich, dass wer privat und geschäftlich Online-Dienstleistungen nutzt, positiver zum direkten elektronischen Kanal steht als jene, welche privat oder geschäftlich keine elektronischen Transaktionen tätigen. Diese Befragten bewerten die klassischen Vertriebskanäle stärker mit sehr wichtig (vgl. Tabelle 12).

	klassische Vertriebskanäle		elektronischer Vertriebskanal	
	eher wichtig	sehr wichtig	eher wichtig	sehr wichtig
Abwicklung Online-Transaktionen privat/geschäftlich				
nein	29 %	59 %	56 %	21 %
ja	34 %	50 %	53 %	34 %

Tabelle 12: Wichtigkeit Absatzkanäle nach der Variablen Abwicklung Online-Transaktionen privat/geschäftlich

Verglichen mit der Altersgruppe befürworten bei beiden Zielgruppen die 18-35 jährigen den elektronischen Absatzkanal mit durchschnittlich 90 %

als sehr wichtig. Bei den beiden anderen Alterskategorien (36-55, >56) liegt der Durchschnittswert signifikant tiefer bei 32 %. Nach Geschlecht betrachtet, billigen die Frauen allen Vertriebskanälen einen höheren Stellenwert zu als die Männer.

In diesem Zusammenhang wurde gefragt, ob die diversen Absatzkanäle analog den Banken mit Gebühren belegt werden sollten. Dies wird von beiden Befragungsgruppen eindeutig abgelehnt. Bei der Wirtschaft/Bevölkerung bejahen immerhin 37 % eine Gebühr, was doch einen recht hohen Wert darstellt. Die Tabelle 13 gibt die einzelnen prozentualen Anteile wieder.

	ja	nein
Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen	31 %	63 %
Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung, andere Institutionen	37 %	58 %

Tabelle 13: Belastung der Absatzkanäle mit Gebühren

Die einzige Gruppierung, welche eine Gebühr mit 70 % Anteil befürworten würde, sind die 18-35 jährigen aus der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung.

Ein weiterer Schwerpunkt der Befragung befasste sich mit den vom Bund priorisierten Vorhaben. Abbildung 14 zeigt, dass über 90 % die Einreichung von statistischen Daten als wichtigste zu "elektronisierende" Leistung sehen. Nur mal 60 % – aber immer noch eine Mehrheit – würden die Abwicklung von Baubewilligungsverfahren über das Internet befürworten.

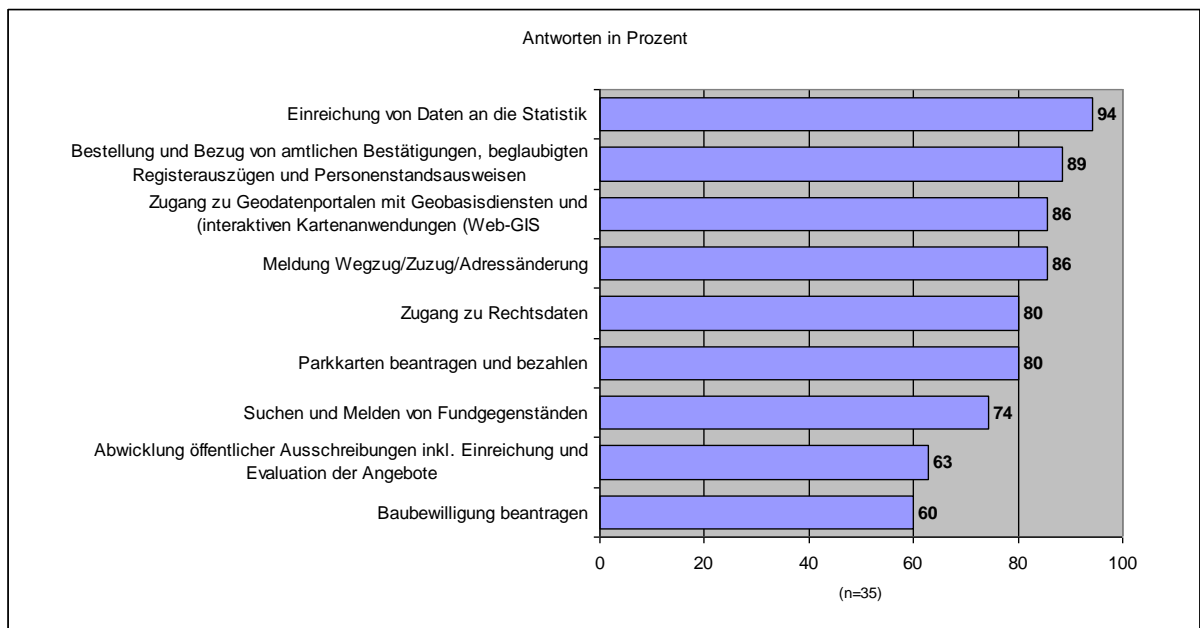


Abbildung 14: Priorisierte Vorhaben auf Gemeindeebene bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen

Die Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung beurteilt dieselben Vorhaben gemäss Abbildung 15. Auch hier steht die Einreichung statistischer Daten an erster Stelle. Hingegen werden, wie bei der Verwaltung, die gleichen zwei eher technologisch und organisatorisch anspruchsvolleren Dienstleistungen am wenigsten genannt. Bei den sozio-ökonomischen Variablen Nutzung von Online-Transaktionen und Alter sind deutliche Unterschiede in der Höhe der Befürwortung der priorisierten Vorhaben zu erkennen. Die Befragten, welche privat oder geschäftlich elektronische Dienstleistungen bereits nutzen, antworteten deutlich stärker mit Ja als die andere Teilgruppe. Die Höhe der Unterschiede der prozentualen Anteile bei der Ja-Antwort schwanken dabei zwischen 18 und 42 %. Bezüglich Geschlecht gibt es nur bei vereinzelt Vorhaben starke Unterschiede zwischen Mann und Frau. So befürworteten die Männer das Vorhaben "Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote" (65 %), währenddem die Frauen dies ablehnen (53 %).

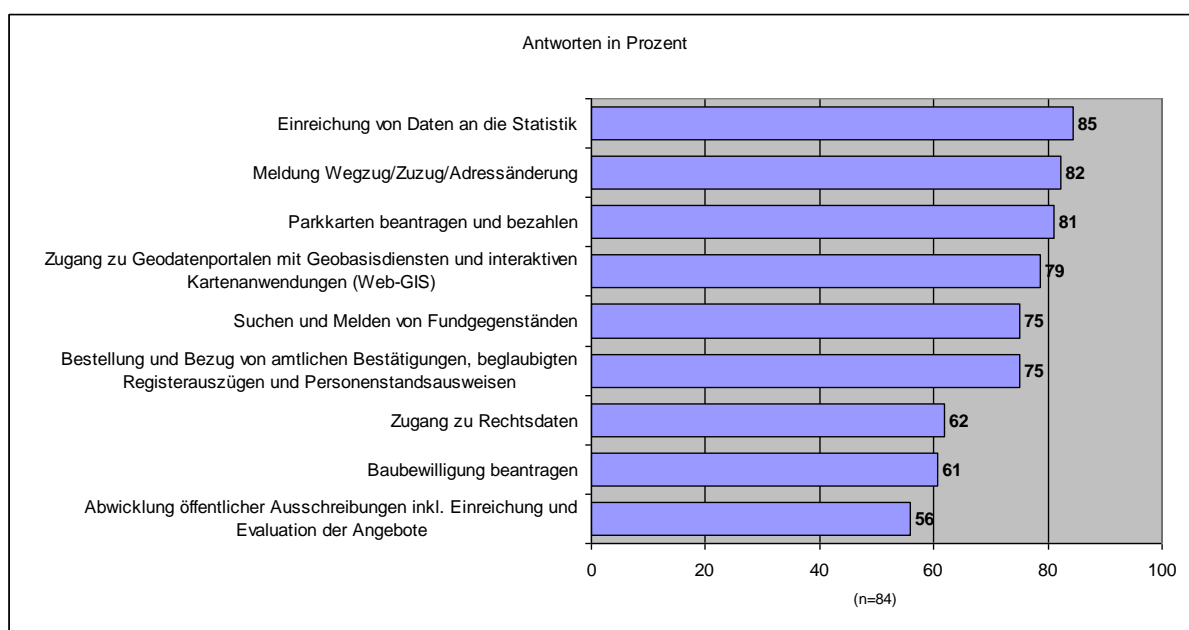


Abbildung 15: Priorisierte Vorhaben auf Gemeindeebene bei Wirtschaft/Bevölkerung

Die priorisierten Vorhaben auf Bundes- und Kantonebene wurden nur bei der Zielgruppe Wirtschaft und Bevölkerung befragt (vgl. Abbildung 16). Dies deshalb, weil die Gemeinden von diesen Dienstleistungen nicht oder nur sehr am Rande betroffen sind. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle Vorhaben einen hohen Stellenwert haben. Bund und Kantone werden gefordert sein, die hohen Erwartungen auch benutzergerecht zu erfüllen.

Auch bei dieser Zielgruppe zeigte sich, dass die Befürwortung dieser priorisierten Vorhaben einen starken Bezug haben, ob der Befragte selber sowohl im Privat- als auch im Berufsbereich elektronische Dienstleistungen nutzt oder nicht. Die "Transaktionsnutzer" bejahen die Vorhaben signifikant höher als die andere Teilgruppe. Der Unterschied ist beim Vorhaben "Abwicklung der Erklärung von Gewinn- und Kapitalsteuern / Steuererklärung Privatperson" am grössten und beträgt 44 %. Dieses Vorhaben wird sogar von der Gruppierung, welche keine Transaktionen im privaten oder geschäftlichen Umfeld tätigt, mit 56 % abgelehnt. Wie bei der Zielgruppe Verwaltung befürworteten Männer in der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung die Vorhaben tendenziell stärker als Frauen. Auch hier müssten vertiefte Untersuchungen angestellt werden, um die Ursachen dieses Unterschieds zu eruieren.

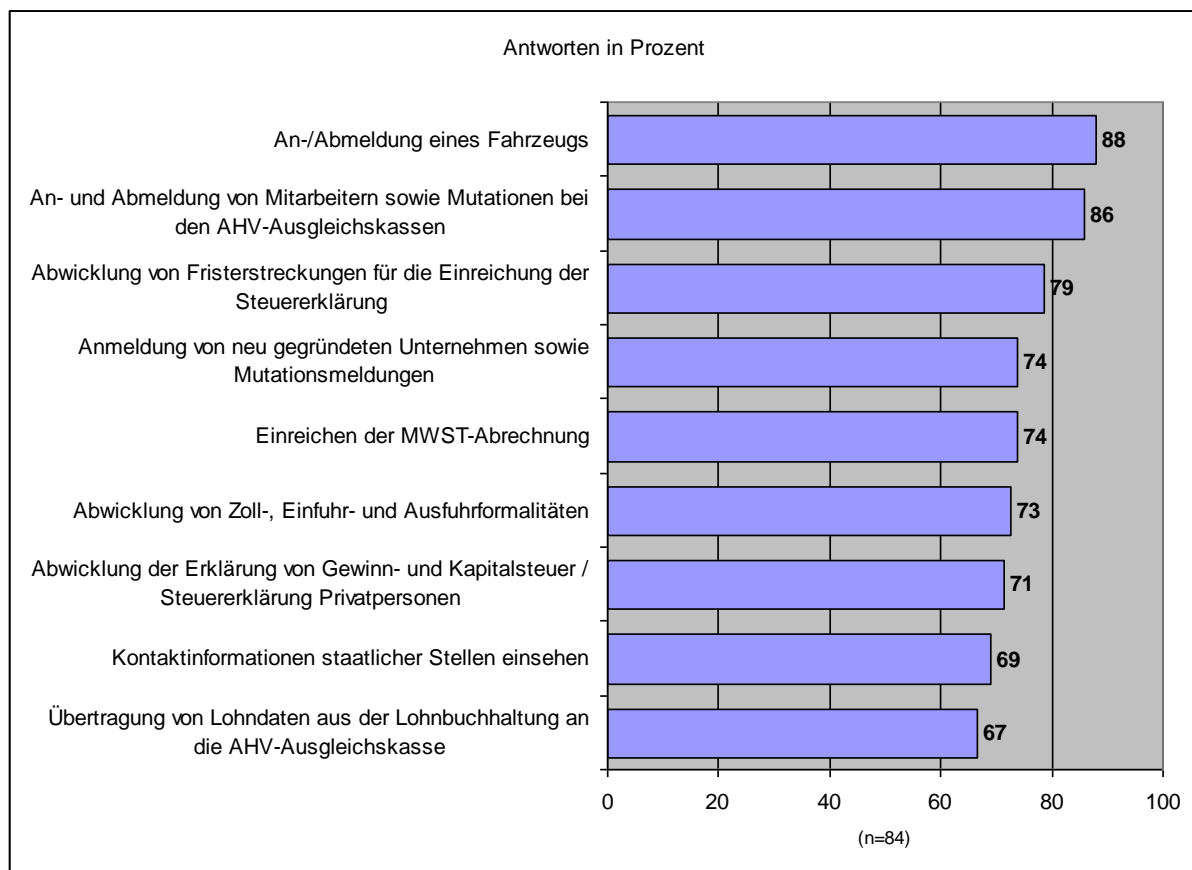


Abbildung 16: Priorisierte Vorhaben auf Bundes- und Kantonebene bei Wirtschaft/Bevölkerung

Entscheidender Erfolgsfaktor für die Umsetzung von E-Government-Dienstleistungen ist die Frage nach dem Nutzen sowohl für die Verwaltung als auch für die Wirtschaft/ Bevölkerung. Gefragt wurde nach den Nutzenkategorien Effizienz, Effektivität, Servicequalität und Transparenz. Die Zielgruppe Verwaltung sieht den grössten Nutzen in der Transparenz und in der Servicequalität (vgl. Abbildung 17). Die Befragten aus Wirtschaft/Bevölkerung stellen Effizienz in den Vordergrund und an zweiter Stelle Servicequalität (vgl. Abbildung 18). Offenbar wollen Wirtschaft/Bevölkerung schnell, unbürokratisch und mit guter Qualität im Service ihre Geschäfte mit der Verwaltung tätigen. Transparenz im Verwaltungshandeln ist nicht sonderlich gefragt.

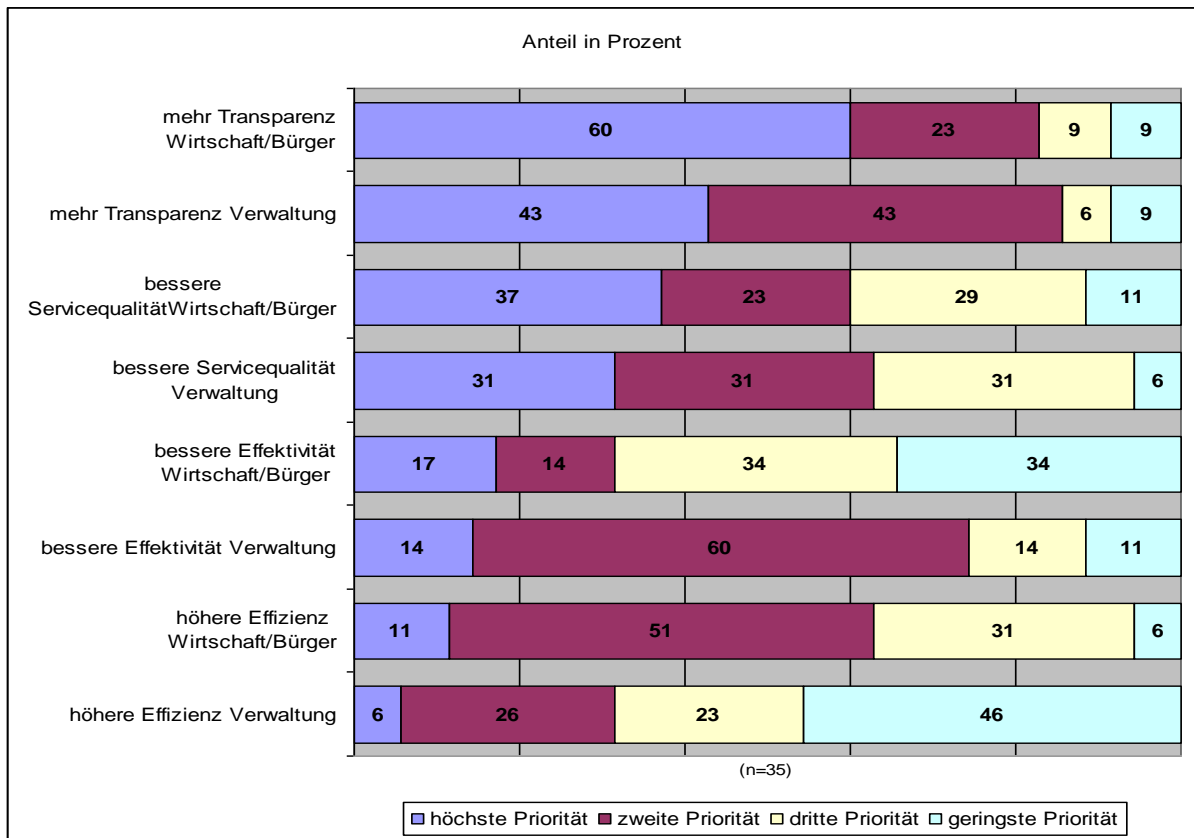


Abbildung 17: Nutzenpriorisierung Zielgruppe Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen

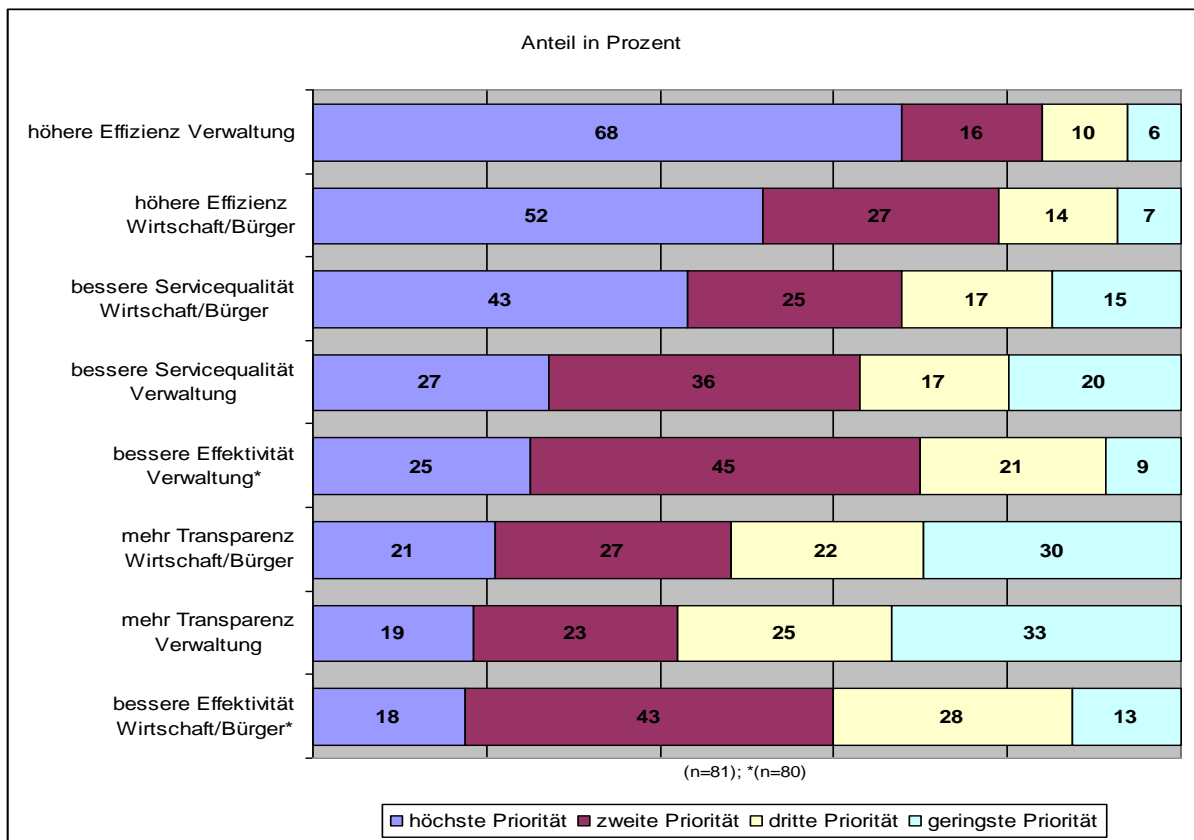


Abbildung 18: Nutzenpriorisierung Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung

Weitere Erfolgsfaktoren für die Umsetzung einer E-Government-Strategie sind in der institutionellen Ausgestaltung, in den spezifischen Rahmenbedingungen und in Partnerschaften zu suchen, die eine Gemeinde besitzt resp. eingeht. Deshalb wurde hierzu nur die Zielgruppe Verwaltung befragt. Die Nutzenüberlegung ist klar dominierend (vgl. Abbildung 19). Erstaunlich ist die starke Berufung auf das Vorhandensein einer E-Government-Strategie (51 %), zumal 80 % über kein entsprechendes Papier verfügen (siehe oben).

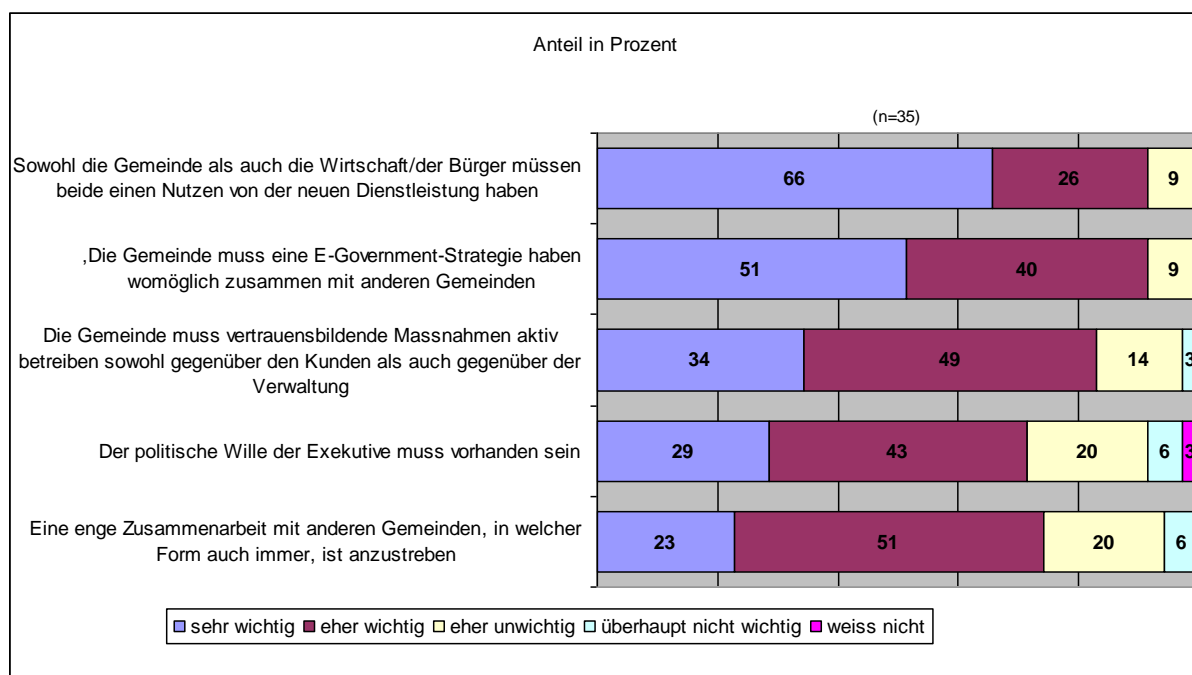


Abbildung 19: Gemeindespezifische Erfolgsfaktoren

5.2.3 Formen IKZ

Beide Zielgruppen wurden des Weiteren hinsichtlich IKZ befragt. Dabei fällt auf, dass bei den Befragten aus Wirtschaft/Bevölkerung 73 % IKZ als mögliche Form für eine Umsetzungsstrategie bejahen, wohingegen knapp die Hälfte (51 %) der Befragten aus der Verwaltung dies befürworten. IKZ wird sogar von 31 % verneint. Eine mögliche Erklärung für diese Diskrepanz liegt vielleicht darin, dass man in der Wirtschaft bessere Erfahrungen mit Zusammenarbeitsmodellen hat als in der öffentlichen Hand.

Bei der Gruppe Wirtschaft/Bevölkerung interessierte auch, ob eine Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Wirtschaft/Bevölkerung denkbar wäre und welche Kooperationsformen in Frage kämen. 72 % würden dies begrüßen, wobei eine Kooperation im Sinne von Information und Konsultation im Vordergrund steht. Tendenziell wird eine Kooperation von jenen Befragten höher befürwortet, die bei den sozioökonomischen Variablen "IT-Kompetenz", "IKZ-Erfahrung" und "Online-Transaktionen" mit Ja geantwortet haben. Kooperationsformen wie vertraglich festgelegte Zusammenarbeit oder ein Beiratsmodell werden nur von 27 % resp. 21 % befürwortet. Vereinzelt wurden auch politische In-

stitutionen wie Kommissionen erwähnt oder "nur" eine Befragung von Wirtschaft und Bevölkerung vorgeschlagen. Bevorzugt wird bei dieser Zielgruppe eher eine Kooperation in loser Form als eine institutionalisierte, womöglich vertraglich festgelegte Alternative⁹. Im Kontext einer Zusammenarbeit interessierten auch die Voraussetzungen, welche hierfür erforderlich wären. Abbildung 20 zeigt, dass die Verwaltung sowohl bei der Projektführung als auch bei infrastrukturellen Voraussetzungen als Treiber zu wirken hat. Die Wirtschaft und die Bürger sehen sich hier eher in einer defensiven, aber doch partizipativ orientierten Rolle. Jedoch sind Interessenausgleich, die Problematik der digitalen Spaltung und auch konkrete ökonomische Überlegungen (Kosteneinsparungen) zu berücksichtigen¹⁰.

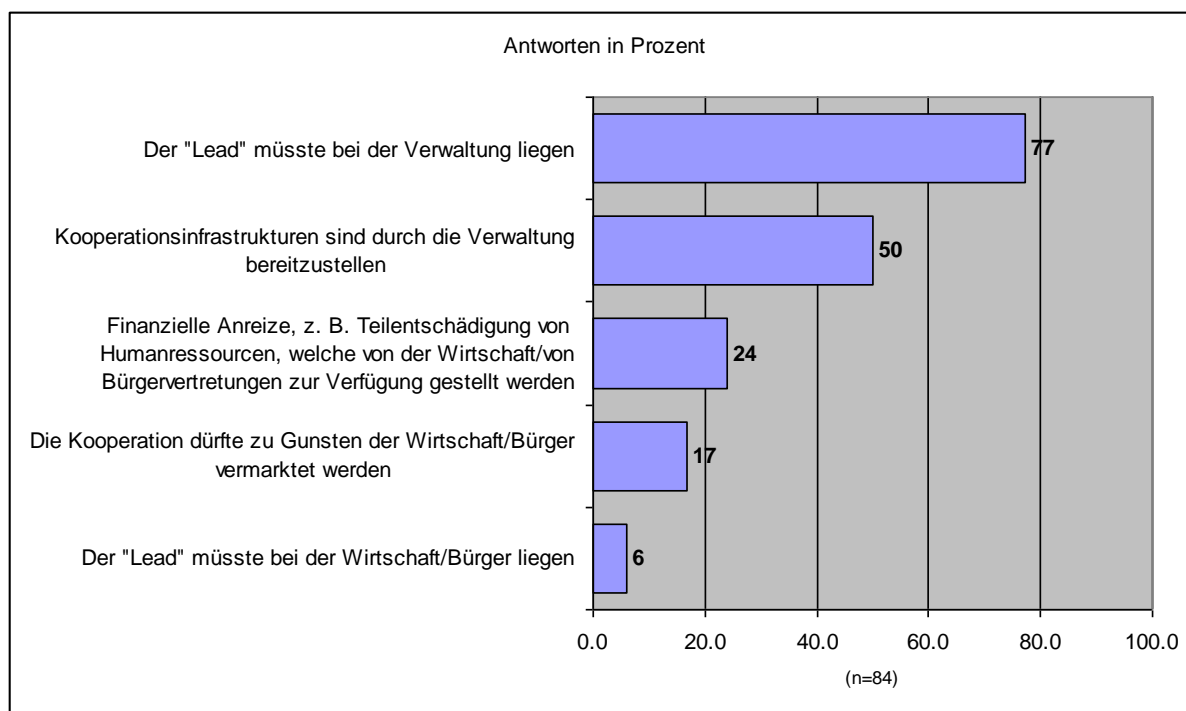


Abbildung 20: Kooperationsvoraussetzungen mit Verwaltung bei Wirtschaft/Bevölkerung

Befragt nach der Erfahrung bei Kooperationen mit der Verwaltung, haben 72 % der Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung dies bejaht. Über die Qualität der Zusammenarbeit auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis

⁹ Diese Angaben erfolgten aus offenen Nennungen.

¹⁰ siehe Fussnote 9

10 = ausgezeichnet, gaben 57 % gute bis sehr gute Noten ab (Wert 9 und 8). Nur gerade 13 % hatten eher schlechte Erfahrungen (Wert kleiner 6) in der Zusammenarbeit mit der Verwaltung (vgl. Tabelle 14). Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass die Voraussetzungen für eine Kooperation bestehen. Eine zu enge Bindung wird jedoch nicht angestrebt.

Bei der Zielgruppe Verwaltung haben 63 % IKZ-Erfahrungen. Davon haben lediglich 35 % gute Erfahrungen (Wert 8) gemacht, 21 % beurteilen ihre Erfahrungen eher schlecht (Wert kleiner 6). In der Tabelle 14 sind die einzelnen Erfahrungswerte vollständig aufgelistet.

	2	3	4	5	6	7	8	9
Verwaltung und Verwaltungsnahe Institutionen	4 %	4 %	13 %	–	18 %	26 %	35 %	–
Wirtschaft, Bürger/Bevölkerung, andere Institutionen	3 %	2 %	5 %	–	15 %	14 %	42 %	15 %

Tabelle 14: Bewertung Erfahrung mit IKZ

Fragt man nach der Führerschaft möglicher Zusammenarbeitsformen bei der Zielgruppe Verwaltung, so ist das Verdikt zwar klar (vgl. Abbildung 21), jedoch ist dieses Resultat zu relativieren, zumal ca. 80 % der Befragten Mitglieder einer Gemeindeexekutive angehören. Es ist nachvollziehbar, dass es den Gemeinden ein Anliegen ist, dass eine übergeordnete Instanz oder Interessenvertretung (Kanton resp. Verband Thurgauer Gemeinden) den "Lead" übernimmt. In Anbetracht der Tatsache, dass die vom Bund priorisierten Vorhaben mehrere Staatsebenen tangieren und z. T. komplexe Prozesse mit hohen Investitionen sind, ist es verständlich und in einem gewissen Sinne logisch, dass das Risiko überwältigt oder zumindest verteilt werden sollte.

Die Antworten beider Zielgruppen sind insofern konsistent zueinander, als dass die Wirtschaft eine lose Kooperation mit der Verwaltung sieht, die Verwaltung ihrerseits keine "Rückdelegation" an die Wirtschaft anstrebt, sondern den Kanton oder den Verband in die Pflicht nehmen will.

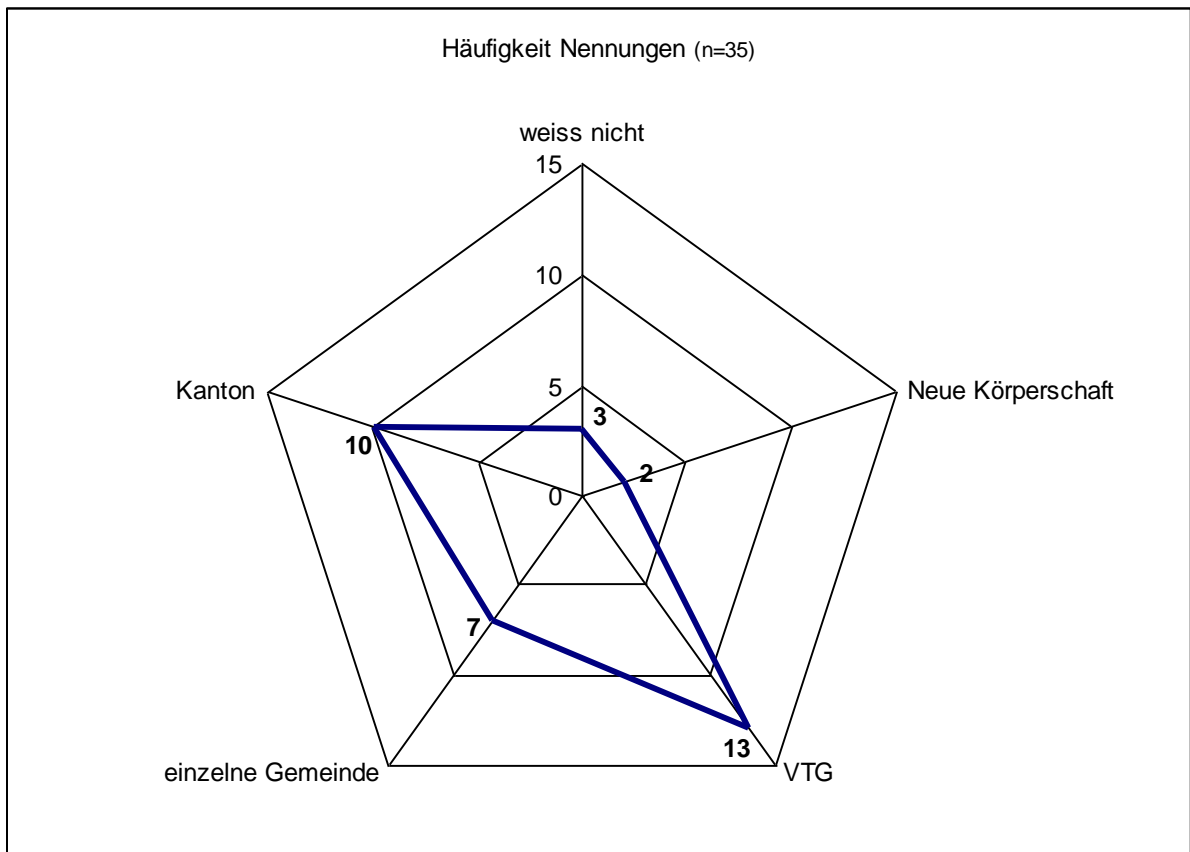


Abbildung 21: Führerschaft bei E-Government-Projekten

Diese Tendenz wird durch die Resultate in Abbildung 22 untermauert. Auch die Verwaltung sieht die Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Bevölkerung und anderen Akteuren eher darin, diese wie Kunden zu behandeln und deren Bedürfnisse über Marketinginstrumente zu evaluieren.

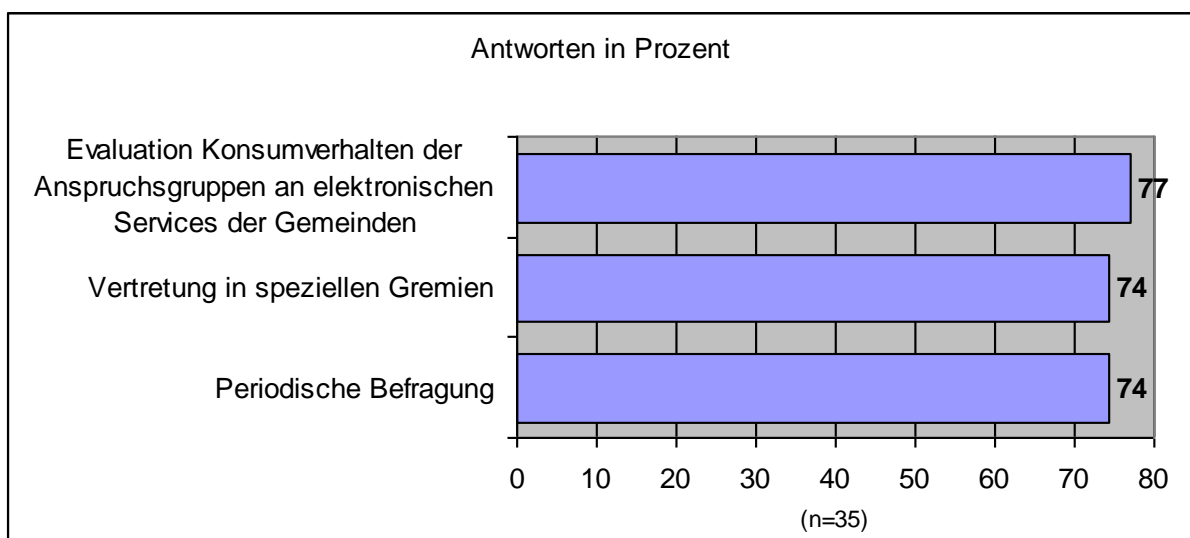


Abbildung 22: Einbezugsformen Anspruchsgruppen bei einer IKZ

Bei der Zielgruppe Verwaltung wurde des Weiteren erfragt, ob gewisse gemeindespezifische Gegebenheiten (sog. Prädispositionen) eine IKZ begünstigen oder eher hemmen. Aus Abbildung 23 geht hervor, dass vor allem die sprachliche und kulturelle Ähnlichkeit, eine Zusammenarbeit innerhalb des Kantons und die Ähnlichkeit in der räumlichen Funktion einer Gemeinde eine Kooperation eher begünstigen. Gemeindegrösse und geografische Nähe spielen eher eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich wird von dieser Zielgruppe hervorgebracht, dass man von Seiten des Kantons Leistungen erwartet, wie finanzielle Anreize, logistische Unterstützung und Wissenstransfer.

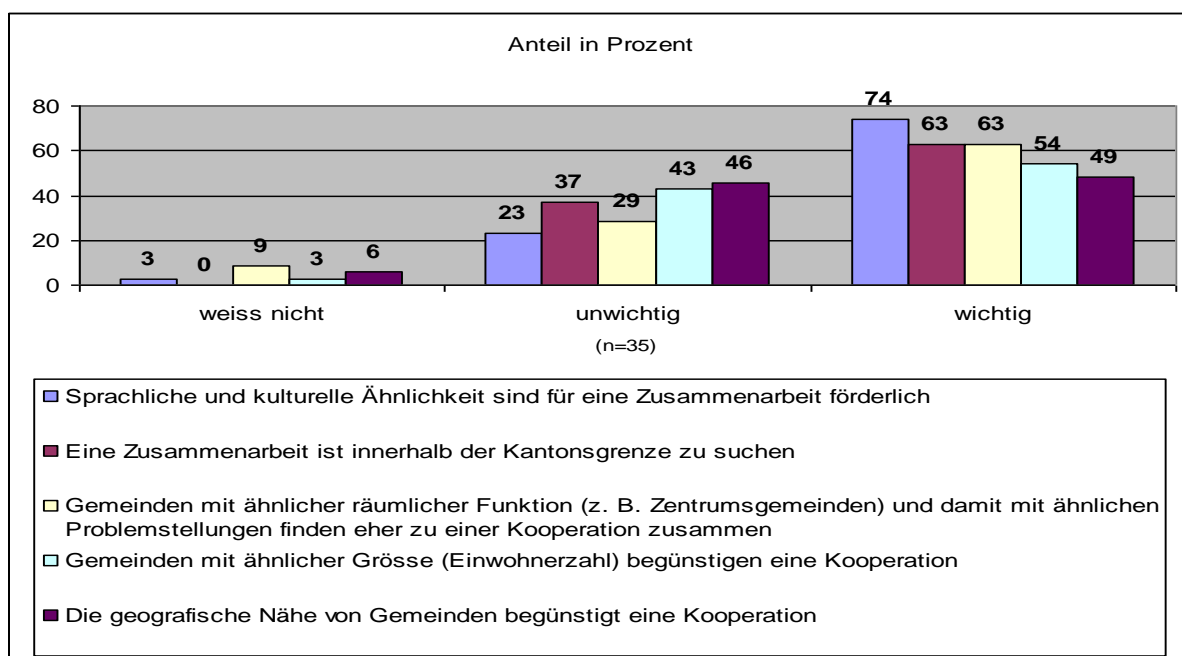


Abbildung 23: Gemeindespezifitäten und erfolgreiche IKZ

Die Mehrheit der Befragten, welche privat oder geschäftlich Transaktionen elektronisch abwickeln, erachten die Gegebenheiten wie "Zusammenarbeit innerhalb der Kantonsgrenze" und "geografische Nähe von Gemeinden begünstigen eine Kooperation" als unwichtig, ganz im Gegensatz zu jener Gruppe, welche Online-Services nicht nutzen.

IKZ bedeutet auch, gewisse Konzessionen einzugehen. Befragt wurde deshalb, welche Voraussetzungskriterien berücksichtigt werden sollten, damit eine IKZ überhaupt ermöglicht werden kann. Aus der Abbildung 24 ist ersichtlich, dass Kontrollaspekte einen hohen Stellenwert haben. Offenbar ist es ein Anliegen der Verwaltungsspitzen, jederzeit Kontrolle

über das Geschehen zu behalten. Dies kann u. a. auch damit begründet werden, dass die Entscheidungsträger auch Verantwortungsträger sind. Etwas überraschend erscheint die Tatsache, dass die Gemeindeautonomie für fast drei Viertel der Befragten nach wie vor wichtig ist, jedoch erst auf Rang 5 zu finden ist.

Werden sozio-ökonomische Aspekte der Befragten berücksichtigt, so kann Folgendes festgestellt werden: Befragte ohne IKZ-Erfahrung bejahen das Vorhandensein der Voraussetzungen für IKZ im Durchschnitt mit 10 %-Punkten höher als jene Befragten mit IKZ-Erfahrung. Dies legt die These nahe, dass letztere Gruppe eher aus Erfahrung weiss, worauf es bei erfolgreicher interkommunaler Kooperation ankommt. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Variablen "Alter". Je älter die Befragten, desto relevanter werden die Voraussetzungskriterien bewertet.

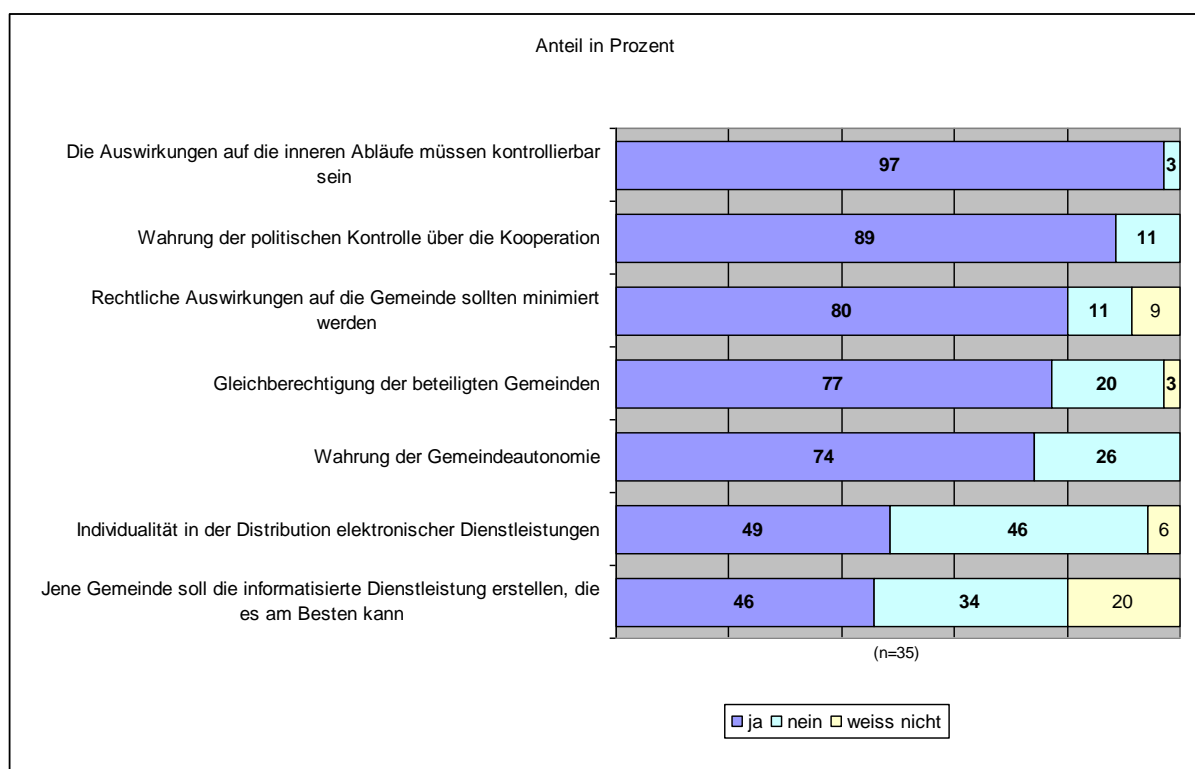


Abbildung 24: Zu berücksichtigende Kriterien bei IKZ

Befragt man die Verwaltung nach konkreten Voraussetzungen für eine Gemeindezusammenarbeit im E-Government-Bereich, so spielen die Regelung der Finanzen und Pilotversuche eine sehr wichtige Rolle. Die politische Legitimation für eine IKZ wird von einem Viertel der Befragten

eher als unwichtig erachtet. Nur gerade für 29 % der Befragten ist dieses Kriterium sehr wichtig (vgl. Abbildung 25). Dies führt zu folgender These: Wenn die Finanzen resp. die Finanzierung im Sinne der Kooperationspartner geregelt ist, dann erfolgt die politische Legitimation ohne Weiteres.

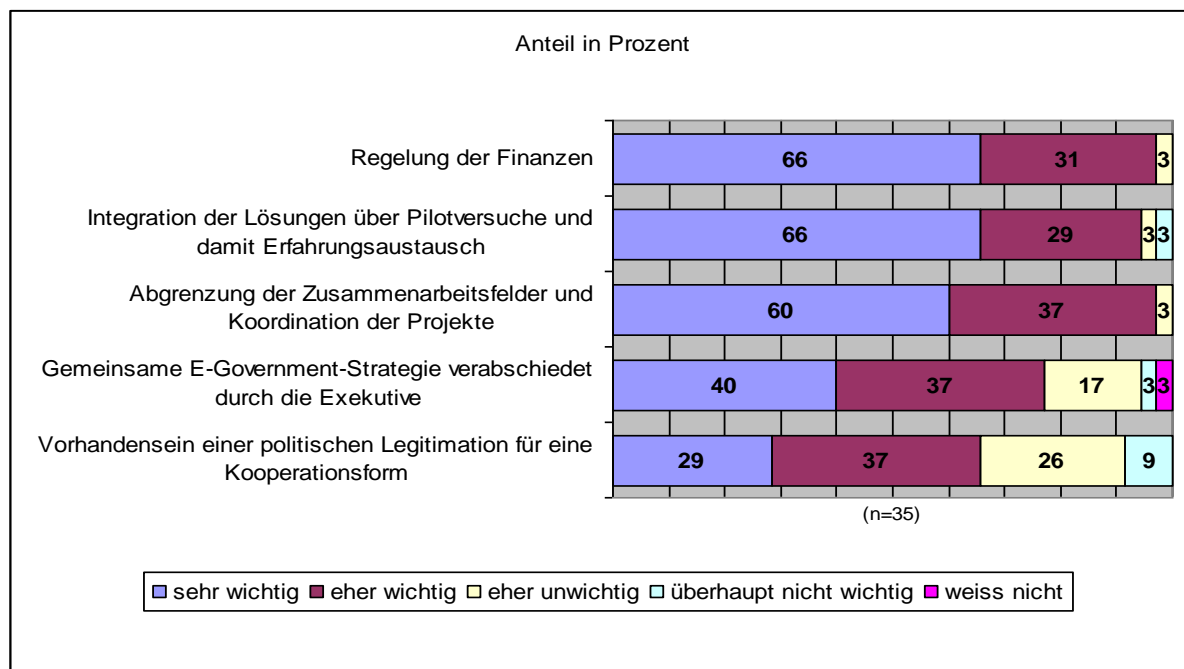


Abbildung 25: Voraussetzungen für IKZ aus Sicht Verwaltung und verwaltungsnahe Institutionen

Die Verwaltung schätzt ihre internen Voraussetzungen für eine IKZ im E-Government als gut bis sehr gut ein (vgl. Abbildung 26) ausser bei den qualitativen Humanressourcen, wo ein gewisses Defizit attestiert wird. 49 % erachten entsprechendes Wissen in der eigenen Verwaltung als vorhanden. Dies könnte ein Grund mehr sein, weshalb die Gemeindevertreter die Führungsrolle für E-Government-Projekte beim Kanton oder dem Verband sehen.

Die Befragten beider Zielgruppen konnten am Ende des Fragebogens noch generelle Bemerkungen oder Anregungen abgeben. Grundsätzlich wird E-Government bejaht. Jedoch darf es nicht zu gesellschaftlichen, sozialen oder ökonomischen zusätzlichen Problemen führen. Im Gegenteil: Durch eine bedachte und kooperativ geführte Umsetzung soll die vollkommen elektronische Bereitstellung und Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen als Ergänzung der heutigen Distributionskanäle dienen.

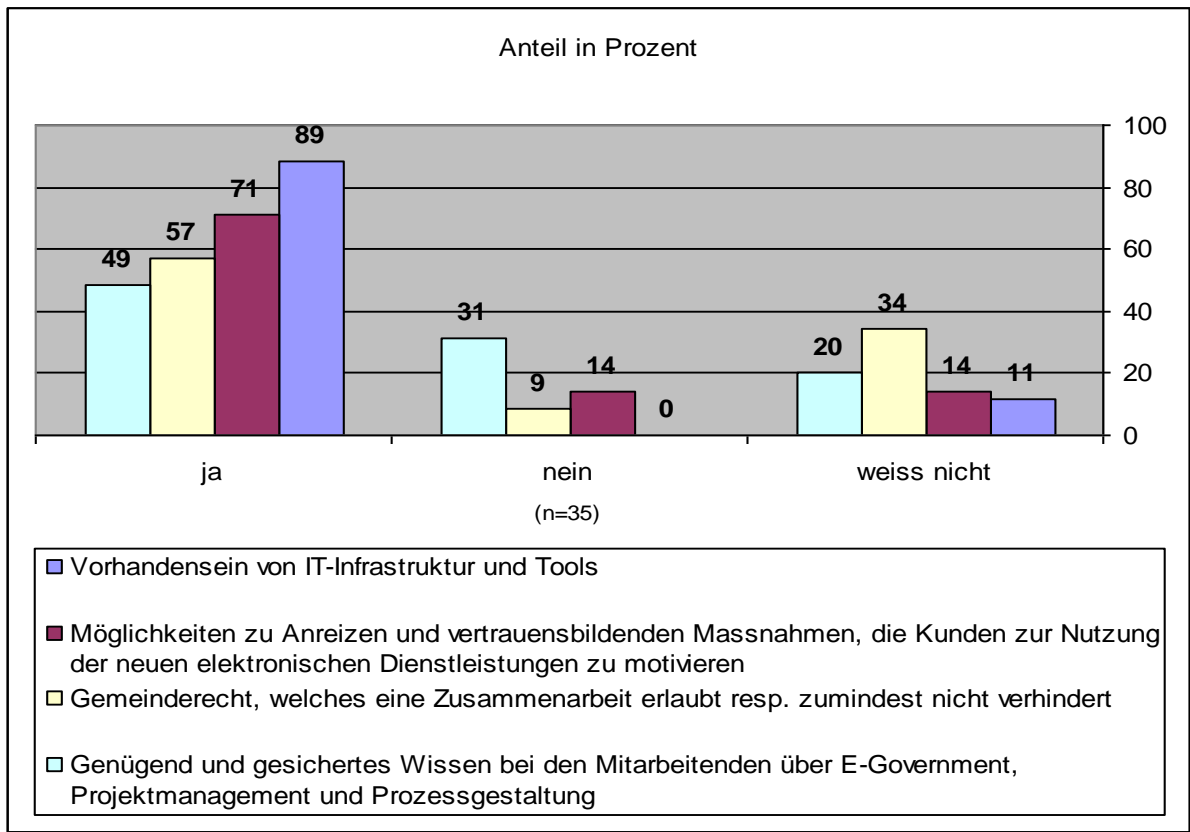


Abbildung 26: Gemeindeinterne Rahmenbedingungen für IKZ

5.3 Präzisierung des Analyse- und Gestaltungsrahmens aufgrund der Umfrage

Bevor auf mögliche Präzisierungen eingegangen wird, müssen für die Interpretation der Ergebnisse einige Einschränkungen gemacht werden, die jedoch den Grundtenor und die Tendenz von E-Government nach Auffassung des Verfassers nicht in Frage stellen.

- Wie bereits weiter oben erwähnt, wurden die Stichproben der Zielgruppen bewusst nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Die gefundenen Ergebnisse stellen somit keinen Anspruch auf Repräsentativität dar. Da es sich aber vielfach um sog. Meinungsführer handelt, welche z. T. im Untersuchungsgegenstand Entscheidungsgewalt ausüben, besitzen die Ergebnisse eine gewisse Signifikanz hinsichtlich einer Umsetzung der E-Government-Strategie Schweiz.
- Gewollte oder ungewollte Fehleinschätzungen sind natürlich nicht auszuschliessen, ist doch die Selbsteinschätzung der Befragten Grundlage der Ergebnisse. Auffallende Ergebnisse wurden durch Nachfragen nicht korrigiert.
- Fehlende Antworten wurden durchgängig mit Nichtwissen gewertet.
- Aussagen zu offenen Fragen unterliegen einer summarischen Interpretation des Verfassers und wurden nicht quantifiziert.

Die Befragung hat gezeigt, dass der im ersten Teil dieser Arbeit erarbeitete Analyse- und Gestaltungsrahmen die wesentlichen Aspekte einer Umsetzungsstrategie mittels IKZ abdeckt. Die grossen Überraschungen sind ausgeblieben.

Jedoch muss eine wesentliche Präzisierung gemacht werden. Aufgrund der Ergebnisse ist davon auszugehen, dass die Gemeinden die Umsetzung der vom Bund postulierten E-Government-Strategie nicht als Selbstzweck machen, sondern höchstens aus gegebenem Anlass. D. h. Bund und Kantone tun gut daran, ihre Sache zu bewerben. Vor allem der Kanton ist in die Pflicht zu nehmen, hier eine Lead-Funktion zu übernehmen und Anreize zu schaffen, dass die Gemeinden die Kooperation mit dem Kanton suchen, um die vorgegebenen priorisierten Vorhaben zu

realisieren. Nach Auffassung des Verfassers braucht es hier ein Marketing des öffentlichen Sektors, damit die Anspruchsgruppen vom Nutzen des "neuen" E-Government überzeugt werden können. Dies könnte eine gewisse Nachfrage nach vollständig elektronisch abzuwickelnden Transaktionen auslösen. Die Gemeinden und der Kanton wären dann auch eher bereit, Ressourcen zu investieren, bestünde doch hier dann eine gewisse demokratische Legitimation. Internationale Rankingfragen sind als Motivator absolut sekundär. Gefragt ist ein vertretbares Kosten-Nutzen-Verhältnis. Folglich müsste der Gestaltungsrahmen um die Komponente Marketing ergänzt werden. Hier spielt dann die Gestaltung der Absatzkanäle eine entscheidende Rolle. Wie die Befragung gezeigt hat, haben sozio-ökonomische Faktoren einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Gestaltung der Dienstleistungen und die damit verbundenen Absatzkanäle. Eine Kundensegmentierung, z. B. nach Wirtschaft und Bevölkerung, wird die logische Folge sein.

Im Bereich Management muss das Bewusstsein und die Bereitschaft weiterentwickelt werden, dass E-Government mehr eine Organisationsfrage ist und weniger technische Implikationen nach sich zieht. Die Formulierung einer E-Government-Strategie könnte vielleicht auch zusammen mit dem Kanton erfolgen, zumal es sich um eine Verbundaufgabe handelt.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren Effizienz, Effektivität, Servicequalität und Transparenz, so existieren gewisse Unterschiede zwischen Verwaltung und Wirtschaft/Bevölkerung. Die Evaluation der genauen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und deren konkrete Umsetzung in den Vorhaben werden wesentlich sein, ob die Transaktionen vom Markt angenommen werden oder nicht. Partnerschaften zwischen den Gemeinden, dem Kanton und der Wirtschaft/Bevölkerung sind so oder so einzugehen. Die Initiative muss hier von der Verwaltung ausgehen. Dabei sind Pilotprojekte ein probates Vorgehensmodell, um die priorisierten Vorhaben nach und nach zu implementieren. Nichts Fataleres, als wenn am Markt vorbeiproduziert wird. Deshalb ist nebst der in Kapitel 3.4 aufgeführten Gestaltungsvariablen zu fragen: Können die Dienstleistungen zusätzlich effizient und in der gefragten Qualität erbracht werden?

Prädispositive Gemeindegrössen haben offenbar eine gewisse Relevanz hinsichtlich einer erfolgreichen Kooperation. Der Verfasser ist aber der Auffassung, dass dem eine nicht allzu grosse Bedeutung beigemessen werden sollte. Aber trotzdem sollten die befragten Gemeinden vorgehen, lebt doch dort immerhin ein Drittel der Bevölkerung und sind dort ca. 40 % aller Betriebsstätten angesiedelt (vgl. Dienststelle für Statistik des Kantons Thurgau 2007: S. 9 ff.).

Entscheidend für eine erfolgreiche Kooperation wird sein, wie die Finanzierung der E-Government-Projekte zwischen den Gemeinden einerseits und zwischen den Gemeinden und dem Kanton andererseits gestaltet werden. Die Bereitschaft der Verwaltung, grössere Investitionen zu tätigen, wird davon abhängen, welchen Nutzen die Anspruchsgruppen und die Verwaltungen selbst haben werden. Können den kommunalen Entscheidungsträgern die Vorteile von E-Government nicht überzeugend dargelegt werden, wird es kaum zu Umsetzungen kommen. Der Beitrag des Kantons wird dabei z. B. analog dem Strassenbau entscheidend sein. Eine hohe kantonale Beteiligung ist wesentlicher Anreiz für eine IKZ.

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND GESTALTUNGSEMPFEHLUNGEN

Der Bund hat zumindest die strategischen Grundlagen gelegt, um E-Government im Rahmen seiner definierten Informationsgesellschaft weiterzubringen. Er und die Kantone tun gut daran, die generellen gemeinde- und kantonsüberschreitenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Die Umsetzung der priorisierten Vorhaben in den Gemeinden darf z. B. nicht durch fehlende rechtliche Bestimmungen oder fehlende technische Standards behindert werden. Die Kantone haben in diesem Kontext wesentlichen Einfluss auf den Bund auszuüben, damit es vorwärts geht. Dies ist eine erste Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung und Bereitstellung vollständig elektronischer Transaktionen.

Auf kommunaler Ebene wird die Weiterentwicklung von E-Government davon abhängen, welchen Nutzen für alle Akteurgruppen herauschaut. Die vollständige Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen über das Internet ist mit hohen Kosten und Risiken behaftet. Kleine und mittlere Gemeinden werden dies nicht alleine tragen wollen und können. Der in dieser Arbeit dargelegte Analyse- und Gestaltungsrahmen zeigt die Komplexität dieses Unterfangens. Die interkommunale Zusammenarbeit – in welcher Form auch immer – ist ein gangbarer Weg, die anstehenden Herausforderungen zu meistern. Die Befragung hat gezeigt, dass der Lead für die Umsetzung der vom Bund vorgegebenen Vorhaben beim Kanton oder beim VTG liegen muss. Der Einbezug der Leistungsempfänger ist ebenfalls zu berücksichtigen, jedoch eher in einer losen partizipativen Form. Wichtig ist, dass die Anliegen und Bedürfnisse von Wirtschaft und Bürger/Bevölkerung, wie hohe Effizienz in der Dienstleistungsabwicklung und gute Servicequalität, sichergestellt werden. Das schafft bei den Zielgruppen Vertrauen in die Verwaltung.

Zukünftig wird es verstärkt ein Marketing des öffentlichen Sektors brauchen. E-Government der "3. Generation" muss beworben und verkauft werden. Hier sind erhebliche Potenziale noch nicht erschlossen. Ein gezieltes Marketing für E-Government-Aktivitäten kann neue Bedürfnisse nach elektronischen Dienstleistungen wecken, was den Druck der Wirtschaft und der Bevölkerung auf die Verwaltung erhöht, medienbruchfreie

Online-Transaktionen anzubieten. Der Verfasser ist überzeugt, dass die öffentlichen Verwaltungen geeignete Marketingkonzepte und Marketinginstrumente entwickeln müssen, damit die gesetzten Ziele des Bundes im E-Government-Bereich erreicht werden. Auch hier braucht es eine enge Kooperation zwischen Kanton und Gemeinden einerseits und unter den Gemeinden andererseits. Der in diesem Bericht vorgestellte Gestaltungsrahmen müsste in einem nächsten Schritt in dieser Richtung weiterentwickelt werden.

Druck vom Markt alleine genügt aber nicht. Die Befragung hat auch gezeigt, dass für die Gemeinden Anreize für eine interkommunale Zusammenarbeit geschaffen werden müssen. Die Gemeinden sind nicht gewillt, sich vorbehaltlos dem Bundesdiktat zu unterwerfen. Kosten und Risiken sind zu gross und ein Scheitern kann man sich nicht leisten, allen voran die kommunalen Politiker nicht. Diesbezüglich hat die Befragung gezeigt, dass die Regelung der Finanzierung und die Sicherstellung der Kontrolle bei der Umsetzung für die Gemeindepolitiker wesentlich sind. Der Kanton hat ganz klar Anreize für Gemeinden im Sinne extrinsischer Motivatoren zu schaffen, die eine interkommunale Zusammenarbeit begünstigen. Den befragten Kommunen und den anderen Zielgruppen ist es einerlei, wie die Schweiz im Bereich E-Government international dasteht. Für die Akteure muss es sich am Schluss rechnen. Der Nutzen für alle Parteien muss klar erkennbar und nachgewiesen werden. Diese Erkenntnis zeigt sich auch beim Bericht zum Stand von E-Government in der Schweiz bei Schedler/Collm/Hristova (2007: S. 52 ff.).

Marketing des öffentlichen Sektors und Anreizsysteme für interkommunale Zusammenarbeit mit Fokus auf E-Government sind zwei Schwerpunkte, welche im hier vorgestellten Analyse- und Gestaltungsrahmen einer vertieften Untersuchung bedürften. Auch wenn Ergebnisse der Befragung eher nüchtern ausgefallen sind, so darf auf der anderen Seite die zugegebenermassen provokative Frage erlaubt sein: "Kann sich eine Gemeinde in Zukunft überhaupt noch leisten, keine vollständigen, medienbruchfreie elektronischen Dienstleistungen anzubieten?" Der Bund plant im Jahre 2010 eine Evaluation der Umsetzung seiner E-

Government-Strategie Schweiz. Man darf gespannt sein, wie die Antwort ausfällt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bargas-Avila, Javier/de Vito, Marco/Opwis, Klaus (2007): ZeGo – Zufriedenheit im eGovernment. Measuring user satisfaction with eGovernment portals of the 26 cantons in Switzerland. Basel 2007*
- Bayer, Tobias (2000): E-Government und E-Banking: Aktueller Stand, Evaluation und Erfolgsfaktoren. St. Gallen 2005. Internet: http://kommforum.difu.de/upload/files/beitraege_aufsaeetze/179/Bayer_E-Government_E-Banking.pdf, 3. Juli 2007*
- Bekkers, Victor (2005): The Governance of Back Office Integration in E-Government: Some Dutch Experiences. In: Electronic Government. 4th International Conference, EGOV 2005, Copenhagen, Denmark, August 2005, Proceedings, hrsg. v. Maria A. Wimmer u. a. Berlin 2005, S. 12–25*
- Bock, Christian (2001): eGovernment und Recht. In: eGovernment. Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni. Bern 2001, S. 155–181*
- Boller, Regula/Beuchat, Alain (2001): Vertrauen und Sicherheit im Netz. In: eGovernment. Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni. Bern 2001, S. 53–71*
- Bredow, Bianca von (2003): Sichere Online-Transaktionen im Bereich von Electronic Government. Ein Analyse- und Gestaltungsrahmen. Zürich 2003*
- Bundesamt für Statistik (2007): Indikatoren zur Informationsgesellschaft, Neuchâtel 2007. Internet: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/22/publ.Document.90662.pdf>*
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, BMWA (o. J.): Erfolgsmodell kommunales E-Government. Berlin o. J. Internet: <http://mediakomm.difu.de/erfolgsmodell/index.php>, 16. Juli 2007*

Dienststelle für Statistik des Kantons Thurgau (2007): Thurgau in Zahlen. Internet:

http://www.statistik.tg.ch/documents/Thurgau_in_Zahlen_2007.pdf,
28. September 2007

Dudenverlag (2001): Duden. Die deutsche Rechtschreibung, 22. Aufl.
Mannheim 2001

Eidgenössisches Finanzdepartement (2006): Bericht zur E-Government-Strategie Schweiz. Internet:

<http://internet.isb.admin.ch/themen/egovernment/00067/index.html?lang=de>, 27. März 2007

Eidgenössisches Finanzdepartement (2006a): E-Government-Strategie Schweiz. Katalog priorisierter Vorhaben. Internet:

<http://internet.isb.admin.ch/themen/egovernment/00269/index.html?lang=de>, 27. März 2007

Eidgenössisches Finanzdepartement (2007): E-Government-Strategie Schweiz. Internet:

<http://internet.isb.admin.ch/themen/egovernment/00067/index.html?lang=de>, 27. März 2007

Europäische Kommission (1998): Informationen des öffentlichen Sektors – Eine Schlüsselressource für Europa. Grünbuch über die Informationen des öffentlichen Sektors in der Informationsgesellschaft, o. O. 1998.

European Commission (2006): Online Availability of Public Services:

How Is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the 6th Measurement, June 2006. Internet:
http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/docs/benchmarking/online_availability_2006.pdf, 26. Juni 2007

Frey, S. Bruno/Eichenberger, Reiner (1999): The New Democratic Federalism for Europe. Functional, Overlapping and Competing Jurisdictions. Cheltenham-UK 1999

-
- gfs.bern* (2007): Mit steigender Nutzung an Profil gewonnen. Schlussbericht zur Studie Firmen und E-Government im Auftrag des SECO und der Bundeskanzlei. Internet:
<http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/00293/index.html?lang=de>, 23. Juni 2007
- Gisler, Michael* (2001): Einführung in die Begriffswelt des eGovernment. In: eGovernment. Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni. Bern 2001, S. 13–29
- Herwig, Volker* (2001): E-Government. Distribution von Leistungen öffentlicher Institutionen über das Internet. Lohmar 2001
- Hill, Hermann* (2004): Transformation der Verwaltung durch E-Government. In: (Neue) Bilder der Verwaltung – Blende '04 –, Speyer Arbeitsheft Nr. 170, hrsg. v. Herman Hill. DHV Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer 2004, S. 73–106
- Kanton Bern* (2005): Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit. Bericht des Regierungsrates vom 11. Mai 2005 an den Grossen Rat (RRB 1552). Bern 2005. Internet:
http://www.jgk.be.ch/site/index/agr/agr_agglomeration/agr_agglomeration_strategie_kanton_bern/agr_agglomeration_strategie_regional_zusammenarbeit/agr_agglomeration_strategie_regional_zusammenarbeit_sarz_bericht_11052005.pdf, 19. Juli 2007
- Kromrey, Helmut* (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 11. Aufl., Stuttgart 2006
- Ladner, Andreas/Bühlmann, Marc* (2007): Demokratie in den Gemeinden. Der Einfluss der Gemeindegrösse und anderer Faktoren auf die Qualität der lokalen Demokratie. Zürich 2007

- Leitner, Christine/Kreuzeder, Matthias (2005): Organisational Changes, Skills and the Role of Leadership Required by eGovernment. In: Electronic Government. 4th International Conference, EGOV 2005, Copenhagen, Denmark, August 2005, Proceedings, hrsg. v. Maria A. Wimmer u. a. Berlin 2005, S. 210–217*
- Lenk, Klaus (2004): Organisatorische Potenziale für die Verwaltungsmodernisierung. In: Das Reformkonzept E-Government. Potenziale – Ansätze – Erfahrungen, hrsg. v. Christoph Reichard, Michael Scheske, Tino Schuppan, Münster 2004, S. 35-58*
- Lenk, Klaus (2004a): Der Staat am Draht. Electronic Government und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung – eine Einführung. Berlin 2004*
- Lienhard, Andreas (2005): Staats- und verwaltungsrechtliche Grundlagen für das New Public Management in der Schweiz. Analyse – Anforderungen – Impulse, Bern 2005*
- Lucke, Jörn von (2004): Portale als zentraler Zugang zu E-Government-Diensten. In: Das Reformkonzept E-Government. Potenziale – Ansätze – Erfahrungen, hrsg. v. Christoph Reichard, Michael Scheske, Tino Schuppan, Münster 2004, S. 79-94*
- Lucke, Jörn von/Reinermann, Heinrich (2000): Speyerer Definition von Electronic Government. Internet: <http://foev.dhv-speyer.de/ruvii/Sp-EGov.pdf>, 23. Juni 2007*
- OECD (2003): The e-government imperative: main findings. In: Policy Brief, March 2003. Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>, 23. Juni 2007*
- OECD (2003a): Checklist for e-Government Leaders. In: Policy Brief, September 2003. Internet: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/58/11923037.pdf>; 23. Juni 2007*

o. V. (2006): Strategie des Bundesrats für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz, Januar 2006. Internet:
<http://www.bakom.admin.ch/themen/infosociety/00695/index.html?lang=de&download=M3wBUQCu/8ulmKDu36WenojQ1NTTjaXZnqWfVpzLhmfhnappmcc7Zi6rZnqCkkIN1f3l7bKbXrZ2lhtTN34-al3p6YrY7P1oah162apo3X1cjYh2+hoJVn6w==.pdf>, 12. Juli 2007.

Öffentlich-rechtliche Rahmenvereinbarung über die E-Government-Zusammenarbeit in der Schweiz. Entwurf vom 6. Juni 2007. Internet:
<http://internet.isb.admin.ch/themen/egovernment/00268/index.html?lang=de>, 9. Juli 2007

Rohr, Urs Rudolf von (2001): eGovernment und die Auswirkungen auf die Verwaltung. In: eGovernment. Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni. Bern 2001, S. 113–128

Schedler, Kuno/Collm, Alexandra/Hristova Ralitsa (2007): 4. Bericht zum Stand von E-Government in der Schweiz. Teil Gemeinden. Internet:
<http://www.electronic-government.ch/barometerbericht/>, 3. Juni 2007

Schedler, Kuno/Summermatter, Lukas/Schmidt, Bernhard (2003): Electronic Government einführen und entwickeln. Bern 2003

Schedler, Kuno/Proeller Isabelle (2000): New Public Management. Bern 2000

Scholl, Hans Jochen (2005): Organizational Transformation Through E-Government: Myth or Reality? In: Electronic Government. 4th International Conference, EGOV 2005, Copenhagen, Denmark, August 2005, Proceedings, hrsg. v. Maria A. Wimmer u. a. Berlin 2005, S. 1–11

Schuppan, Tino/Reichard, Christoph (2004): E-Government: Von der "Portalisierung" zur umfassenden Neugestaltung öffentlicher Leistungserbringung. In: Das Reformkonzept E-Government. Potenziale – Ansätze – Erfahrungen, hrsg. v. Christoph Reichard, Michael Scheske, Tino Schuppan, Münster 2004, S. 13-25

- Spahni, Dieter* (2001): Massgeschneiderter Webauftritt für Gemeinden?
In: eGovernment. Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni. Bern 2001, S. 227–247
- Steiner, Reto* (2002): Interkantonale Zusammenarbeit und Gemeindezusammenschlüsse in der Schweiz. Bern 2002
- Steiner, Reto* (2006): Interkommunale Zusammenarbeit in der Schweiz.
In: Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen. Mitteilungen und Berichte, Band 32, 2006, S. 53–64
- Steiner, Reto /Ladner, Andreas*(2006): Die schweizer Gemeinden im Fokus – Ergebnisse der Gemeindebefragung 2005. In: Perspektiven für Gemeindefinanzen, hrsg. v. Alexander Glatthard und Ulrich Isch. Bern 2006, S. 8–35
- Thom, Norbert/Ritz Adrian* (2006): Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, 3. Aufl., Wiesbaden 2006
- United Nations* (2005): UN Global E-government Readiness Report 2005. From E-government to E-inclusion. New York 2005. Internet: <http://unpan1.un.org/intra-doc/groups/public/documents/un/unpan021888.pdf>, 12. Juli 2007
- Verband Thurgauer Gemeinden, Ressort Informatik* (2007): Protokoll der Sitzung vom 21. Mai 2007, Frauenfeld 2007¹¹

¹¹ Dieses Dokument ist nicht öffentlich. Kann jedoch dem betreuenden Dozenten zur Einsicht übergeben werden.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Bezugsrahmen Umsetzungsstrategie E-Government mittels IKZ	11
Abbildung 2:	E-Government-Matrix.....	16
Abbildung 3:	Mehrkanalansatz – mehrere Vertriebskanäle für öffentliche Leistungen	29
Abbildung 4:	Ganzheitlicher Analyse- und Gestaltungsrahmen für eine Umsetzungsstrategie E-Government auf kommunaler Ebene	59
Abbildung 5:	Nutzung Internet bei Wirtschaft/Bevölkerung	71
Abbildung 6:	Nutzung Internet bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen.....	71
Abbildung 7:	Anzahl PC im Haushalt Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung	72
Abbildung 8:	Anzahl PC im Haushalt Zielgruppe Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen.....	72
Abbildung 9:	E-Government in der beruflichen Funktion	75
Abbildung 10:	Stellenwert E-Government für Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen.....	76
Abbildung 11:	Stellenwert E-Government bei Wirtschaft/Bevölkerung	77
Abbildung 12:	Relevanz der Absatzkanäle bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen.....	79
Abbildung 13:	Relevanz der Absatzkanäle bei Wirtschaft/Bevölkerung	80
Abbildung 14:	Priorisierte Vorhaben auf Gemeindeebene bei Verwaltung und verwaltungsnahen Institutionen	82
Abbildung 15:	Priorisierte Vorhaben auf Gemeindeebene bei Wirtschaft/Bevölkerung	83
Abbildung 16:	Priorisierte Vorhaben auf Bundes- und Kantonsebene bei Wirtschaft/Bevölkerung.....	84

Abbildung 17:	Nutzenpriorisierung Zielgruppe Verwaltung und verwaltungsnahe Institutionen.....	85
Abbildung 18:	Nutzenpriorisierung Zielgruppe Wirtschaft/Bevölkerung	86
Abbildung 19:	Gemeindespezifische Erfolgsfaktoren	87
Abbildung 20:	Kooperationsvoraussetzungen mit Verwaltung bei Wirtschaft/Bevölkerung	88
Abbildung 21:	Führerschaft bei E-Government-Projekten	90
Abbildung 22:	Einbezugsformen Anspruchsgruppen bei einer IKZ	90
Abbildung 23:	Gemeindespezifitäten und erfolgreiche IKZ.....	91
Abbildung 24:	Zu berücksichtigende Kriterien bei IKZ.....	92
Abbildung 25:	Voraussetzungen für IKZ aus Sicht Verwaltung und verwaltungsnaher Institutionen.....	93
Abbildung 26:	Gemeindeinterne Rahmenbedingungen für IKZ	94

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Unterschiede privater und öffentlicher Sektor (vgl. Gisler 2001: S. 26).....	7
Tabelle 2:	Unterschiede zwischen Public Management und E-Government.....	8
Tabelle 3:	Priorisierte Vorhaben E-Government-Strategie Schweiz	21
Tabelle 4:	Rahmenbedingungen E-Government-Strategie Schweiz - Betroffenheitsmatrix	36
Tabelle 5:	Beurteilungsmatrix Internetfähigkeit priorisierter Vorhaben.....	48
Tabelle 6:	Generelle Nutzenpotenziale elektronischer Dienstleistungen	49
Tabelle 7:	Schätzung Nettonutzen priorisierter Vorhaben	50
Tabelle 8:	Beispiel Beurteilungsmatrix für Formen IKZ.....	56
Tabelle 9:	Kriterienkatalog zur Bestimmung und Auswahl der Akteurvertreter.....	69
Tabelle 10:	Verteilung Alterkategorien pro Zielgruppe.....	72
Tabelle 11:	Anteil in Prozent für Zustimmung und eher Zustimmung zu den E-Government-Definitionen	74
Tabelle 12:	Wichtigkeit Absatzkanäle nach der Variablen Abwicklung Online-Transaktionen privat/geschäftlich	80
Tabelle 13:	Belastung der Absatzkanäle mit Gebühren.....	81
Tabelle 14:	Bewertung Erfahrung mit IKZ.....	89

ANHANG I: BEFRAGTE PRO AKTEURGRUPPE

Wirtschaft	Bürger/Bevölkerung	Institutionen	Verwaltungseinrichtungen
Präsidenten des örtlichen AGV und des Gewerbeverbandes in den Gemeinden Frauenfeld, Weinfelden, Arbon, Amriswil, Romanshorn und Kreuzlingen;	Mitglieder der Legislative in den Gemeinden Frauenfeld, Weinfelden, Arbon und Kreuzlingen;	Präsident und Geschäftsführer des VTG; Präsident und Geschäftsführer der IHK-TG und des Gewerbeverbandes TG; Präsidenten weiterer 23 Berufsfachverbände;	Staatsschreiber des Kanton Thurgau; 6 Amtsleiter der kantonalen Verwaltung, welche von den priorisierten Vorhaben betroffen sind; Gemeindeammänner und Gemeinderäte der Gemeinden Frauenfeld, Weinfelden, Amriswil, Arbon, Romanshorn und Kreuzlingen;

ANHANG II: FRAGEBOGEN VERWALTUNG UND VERWALTUNGSNAHE INSTITUTIONEN

Haben Sie schon einmal von der vom Bundesrat im Januar 2007 verabschiedeten Electronic-Government-Strategie Schweiz gehört?

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Bund hat in dieser Strategie Electronic-Government (E-Government) wie folgt definiert: "E-Government umfasst den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) für die Bereitstellung öffentlicher Leistungen sowie zur Unterstützung und Gestaltung der Prozesse innerhalb der Behörden sowie zwischen Behörden und ihren Zielgruppen." Inwieweit können Sie dem zustimmen?

stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ein weitere Definition besagt: "E-Government ist ein Instrument zur Transformation und Modernisierung der Verwaltung." Inwieweit stimmen Sie dem zu?

stimme zu	stimme eher zu	stimme eher nicht zu	stimme nicht zu	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie oft befassen Sie sich in Ihrer beruflichen Funktion mit E-Government?

jeden Tag	mehrmals die Woche	mehrmals pro Monat	weniger häufiger	nie	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welchen Stellenwert hat Ihrer Ansicht nach E-Government grundsätzlich?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
für die Wirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die Gemeinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für den Kanton	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die Bürger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welchen Stellenwert hat E-Government für die Institution, in der Sie tätig sind?

sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Besitzt Ihre Institution eine ausformulierte E-Government-Strategie?

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wirtschaft und Bürger können heute über diverse "Absatzkanäle" öffentliche Dienstleistungen bei Gemeinden beziehen. Mit E-Government sollen gemäss Bund und Kantonen diverse öffentliche Dienstleistungen neu vollständig über das Internet bezogen resp. abgewickelt werden können. Wie wichtig ist die Bereitstellung folgender Zugangskanäle?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
Persönlicher Kanal (z. B. Schalter und Gespräch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachtelefonischer Kanal (z. B. Telefon, Handy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftlicher Kanal (z. B. Briefwechsel, E-Mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direkter elektronischer Kanal (z. B. An- und Abmeldung vollständig über Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Bund und die Kantone haben nachfolgende priorisierte Dienstleistungen auf Gemeindeebene definiert, welche für Wirtschaft und Bürger vollständig über das Internet abgewickelt werden sollen. Sehen Sie dies für die folgenden Dienstleistungen auch so?

	ja	nein	weiss nicht
Meldung Wegzug/Zuzug/Adressänderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baubewilligung beantragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestellung und Bezug von amtlichen Bestätigungen, beglaubigten Registerauszügen und Personenstandsausweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Geodatenportalen mit Geobasisdiensten und interaktiven Kartenanwendungen (Web-GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkkarten beantragen und bezahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suchen und Melden von Fundgegenständen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Rechtsdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einreichung von Daten an die Statistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Damit die Umsetzung von E-Government erfolgreich sein soll, muss einerseits für die Verwaltung und andererseits für Wirtschaft und Bürger ein Nutzen resultieren. Sie finden nachfolgend vier mögliche Nutzenkategorien. Priorisieren Sie diese jeweils für die Verwaltung und für die Wirtschaft/den Bürger von 1 bis 4, wobei 1 = höchste Priorität und 4 = die geringste Priorität bedeutet.

	Verwaltung	Wirtschaft/ Bürger
höhere Effizienz	[]	[]
bessere Effektivität	[]	[]
bessere Servicequalität	[]	[]
mehr Transparenz	[]	[]

Die erfolgreiche Umsetzung der E-Government-Strategie setzt noch weitere Erfolgsfaktoren auf kommunaler Ebene voraus. Wie beurteilen Sie die nachfolgend aufgeführten Faktoren?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
Sowohl die Gemeinde als auch die Wirtschaft/der Bürger müssen beide einen Nutzen von der neuen Dienstleistung haben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gemeinde muss eine E-Government-Strategie haben, womöglich zusammen mit anderen Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Gemeinde muss vertrauensbildende Massnahmen aktiv betreiben sowohl gegenüber den Kunden als auch gegenüber der Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der politische Wille der Exekutive muss vorhanden sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine enge Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, in welcher Form auch immer, ist anzustreben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Zusammenarbeit unter den Gemeinden ist heute eine wichtige Form, komplexe Probleme gemeinsam zu lösen. Stimmen Sie folgender Aussage zu: "Die in der E-Government-Strategie Schweiz geforderte vollständig Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen über das Internet kann am Besten mit interkommunaler Zusammenarbeit umgesetzt werden."

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Glauben Sie, dass die nachfolgenden Faktoren einen Einfluss auf eine erfolgreiche Zusammenarbeit im E-Government-Bereich haben?

	wichtig	unwichtig	weiss nicht
Eine Zusammenarbeit ist innerhalb der Kantonsgrenze zu suchen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die geografische Nähe von Gemeinden begünstigt eine Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachliche und kulturelle Ähnlichkeit sind für eine Zusammenarbeit förderlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinden mit ähnlicher Grösse (Einwohnerzahl) begünstigen eine Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinden mit ähnlicher räumlicher Funktion (z. B. Zentrumsgemeinden) und damit mit ähnlichen Problemstellungen finden eher zu einer Kooperation zusammen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es Ihrer Ansicht nach weitere Faktoren, die eine interkommunale Zusammenarbeit unterstützen würden?

.....

.....

.....

Die Banken belasten die diversen Absatzkanäle gemäss dem Verursacherprinzip mit verschiedenen hohen Gebühren. Würden Sie so eine Massnahme auch bei der Verwaltung begrünnen, wenn damit Kosten eingespart werden könnten?

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollten folgende Kriterien bei interkommunaler Zusammenarbeit berücksichtigt werden?

	ja	nein	weiss nicht
Wahrung der Gemeindeautonomie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualität in der Distribution elektronischer Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wahrung der politischen Kontrolle über die Kooperation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gleichberechtigung der beteiligten Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rechtliche Auswirkungen auf die Gemeinde sollten minimiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Auswirkungen auf die inneren Abläufe müssen kontrollierbar sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jene Gemeinde soll die informatisierte Dienstleistung erstellen, die es am Besten kann	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wenn eine Zusammenarbeit zustande käme, wer sollte Ihrer Meinung nach die Führung/den "Lead" übernehmen?

Kanton	einzelne Gemeinde	VTG ¹²	Neue Körperschaft	Andere Institution	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In welcher Form sollten die Anspruchsgruppen einer interkommunalen Kooperation einbezogen werden, damit die Bedürfnisse der Wirtschaft und der Kunden an elektronischen Dienstleistungen berücksichtigt würden?

	ja	nein	weiss nicht
Vertretung in speziellen Gremien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Periodische Befragung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluation deren Konsumverhalten an elektronischen Services der Gemeinden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wie wichtig sind für Sie die folgenden Voraussetzungen für eine Gemeindezusammenarbeit im E-Government-Bereich?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
Vorhandensein einer politischen Legitimation für eine Kooperationsform	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinsame E-Government-Strategie verabschiedet durch die Exekutive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung der Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abgrenzung der Zusammenarbeitsfelder und Koordination der Projekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integration der Lösungen über Pilotversuche und damit Erfahrungsaustausch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gibt es nach Ihrer Ansicht weitere Voraussetzungen, die erfüllt oder geklärt sein müssten vor einer interkommunalen Zusammenarbeit?

.....

.....

.....

Glauben Sie, dass in Ihrer Verwaltung die Rahmenbedingungen gegeben sind für eine erfolgreiche Umsetzung von E-Government?

	ja	nein	weiss nicht
Genügend und gesichertes Wissen bei den Mitarbeitenden über E-Government, Projektmanagement und Prozessgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorhandensein von IT-Infrastruktur und Tools	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gemeinderecht, welches eine Zusammenarbeit erlaubt resp. zumindest nicht verhindert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeiten zu Anreizen und vertrauensbildenden Massnahmen, die Kunden zur Nutzung der neuen elektronischen Dienstleistungen zu motivieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welche Funktion haben Sie in Ihrer Institution inne?

.....

Haben Sie in Ihrer Funktion Entscheidungskompetenz in IT-Belangen (Informationstechnologie)?

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Haben Sie grundsätzlich Erfahrungen mit interkommunaler Zusammenarbeit?

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → weiter zur Frage 0

Was waren Ihre Erfahrungen auf einer Skala von 1 = sehr schlecht bis 10 = ausgezeichnet?

sehr schlechte Erfahrungen							ausgezeichnete Erfahrungen			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Wie viele PCs oder Laptops haben Sie in Ihrem privaten Haushalt?

Anzahl IT-Geräte:.....

ANHANG III: FRAGEBOGEN WIRTSCHAFT/BÜRGER/ANDERE INSTITUTIONEN

1. Haben Sie schon einmal von der vom Bundesrat im Januar 2007 verabschiedeten Electronic-Government-Strategie Schweiz gehört?

ja <input type="checkbox"/>	nein <input type="checkbox"/>	weiss nicht <input type="checkbox"/>
--------------------------------	----------------------------------	---

Der Bund hat in seiner Strategie Electronic-Government (E-Government) wie folgt definiert: "E-Government umfasst den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) für die Bereitstellung öffentlicher Leistungen sowie zur Unterstützung und Gestaltung der Prozesse innerhalb der Behörden sowie zwischen Behörden und ihren Zielgruppen." Inwieweit können Sie dem zustimmen?

stimme zu <input type="checkbox"/>	stimme eher zu <input type="checkbox"/>	stimme eher nicht zu <input type="checkbox"/>	stimme nicht zu <input type="checkbox"/>	weiss nicht <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---	---	--	---

Ein weitere Definition besagt: "E-Government ist ein Instrument zur Transformation und Modernisierung der Verwaltung." Inwieweit stimmen Sie dem zu?

stimme zu <input type="checkbox"/>	stimme eher zu <input type="checkbox"/>	stimme eher nicht zu <input type="checkbox"/>	stimme nicht zu <input type="checkbox"/>	weiss nicht <input type="checkbox"/>
---------------------------------------	---	---	--	---

Welchen Stellenwert hat Ihrer Ansicht nach E-Government grundsätzlich?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
für die Wirtschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die Gemeinde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für den Kanton	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für die Bürger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Welchen Stellenwert hat E-Government für die Institution, in der Sie tätig sind oder vertreten?

sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wirtschaft und Bürger können heute über diverse "Absatzkanäle" öffentliche Dienstleistungen bei Gemeinden beziehen. Mit E-Government sollen gemäss Bund und Kantonen diverse öffentliche Dienstleistungen neu vollständig über Internet bezogen resp. abgewickelt werden können. Wie wichtig ist die Bereitstellung folgender Zugangskanäle?

	sehr wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	überhaupt nicht wichtig	weiss nicht
Persönlicher Kanal (z. B. Schalter und Gespräch)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sprachtelefonischer Kanal (z. B. Telefon, Handy)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schriftlicher Kanal (z. B. Briefwechsel, E-Mail)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direkter elektronischer Kanal (z. B. An- und Abmeldung vollständig über Internet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Banken belasten die diversen Absatzkanäle gemäss dem Verursacherprinzip mit verschiedenen hohen Gebühren. Würden Sie so eine Massnahme auch bei der Verwaltung begrüssen, wenn damit Kosten eingespart werden könnten?

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Bund und die Kantone haben nachfolgende priorisierte Dienstleistungen auf Gemeindeebene definiert, welche für Wirtschaft und Bürger vollständig über das Internet abgewickelt werden sollen. Sehen Sie dies für die folgenden Dienstleistungen auch so?

	ja	nein	weiss nicht
Meldung Wegzug/Zuzug/Adressänderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baubewilligung beantragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwicklung öffentlicher Ausschreibungen inkl. Einreichung und Evaluation der Angebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestellung und Bezug von amtlichen Bestätigungen, beglaubigten Registerauszügen und Personenstandsausweisen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Geodatenportalen mit Geobasisdiensten und interaktiven Kartenanwendungen (Web-GIS)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Parkkarten beantragen und bezahlen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suchen und Melden von Fundgegenständen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zugang zu Rechtsdaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einreichung von Daten an die Statistik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Der Bund und die Kantone haben nachfolgende priorisierte Dienstleistungen auf Kantons- und Bundesebene definiert, welche für Wirtschaft und Bürger vollständig über das Internet abgewickelt werden sollen. Sehen Sie dies für die folgenden Dienstleistungen auch so?

	ja	nein	weiss nicht
Anmeldung von neu gegründeten Unternehmen sowie Mutationsmeldungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Übertragung von Lohndaten aus der Lohnbuchhaltung an die AHV-Ausgleichskasse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An- und Abmeldung von Mitarbeitern sowie Mutationen bei den AHV-Ausgleichskassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abwicklung von Zoll-, Einfuhr- und Ausfuhrformalitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwicklung der Erklärung von Gewinn- und Kapitalsteuer / Steuererklärung Privatpersonen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abwicklung von Fristerstreckungen für die Einreichung der Steuererklärung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einreichen der MWST-Abrechnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
An-/Abmeldung eines Fahrzeugs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontaktinformationen staatlicher Stellen einsehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Damit die Umsetzung von E-Government erfolgreich sein soll, muss einerseits für die Verwaltung und andererseits für Wirtschaft und Bürger ein Nutzen resultieren. Sie finden nachfolgend vier Nutzenkategorien. Priorisieren Sie diese jeweils für die Verwaltung und für die Wirtschaft/den Bürger von 1 bis 4, wobei 1 = höchste Priorität und 4 = die geringste Priorität bedeutet.

	Verwaltung	Wirtschaft/ Bürger
höhere Effizienz	[]	[]
bessere Effektivität	[]	[]
bessere Servicequalität	[]	[]
mehr Transparenz	[]	[]

Die Zusammenarbeit unter den Gemeinden ist heute eine wichtige Form, komplexe Probleme gemeinsam zu lösen. Stimmen Sie folgender Aussage zu: "Die in der E-Government-Strategie Schweiz geforderte vollständig Abwicklung öffentlicher Dienstleistungen über das Internet kann am Besten mit interkommunaler Zusammenarbeit umgesetzt werden."

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sollen bei einer solchen Gemeindekooperation Ihrer Meinung nach Wirtschaft und Bürger miteinbezogen werden?

ja	nein	weiss nicht
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> → weiter zur Frage 0	<input type="checkbox"/>

Welche der nachfolgenden Zusammenarbeitsformen zwischen Verwaltung und Wirtschaft/Bürger würden Sie sehen?

- | | |
|--|--------------------------|
| Vertraglich festgelegte Kooperation, wobei Wirtschaft/Bürger durch Interessensvertreter an der Umsetzung der elektronischen Transaktionen beteiligt sind | <input type="checkbox"/> |
| Wirtschaft und Bürger stehen als sog. Beirat der Verwaltung zur Verfügung | <input type="checkbox"/> |
| Wirtschaft und Bürger werden informiert und konsultiert | <input type="checkbox"/> |
-

Gibt es nach Ihrer Ansicht weitere Mitwirkungsformen?

.....

.....

.....

Wenn eine Kooperation gefunden würde, unter welchen Voraussetzungen wären Wirtschaft/Bürger bereit an der Umsetzung von E-Government-Transaktionen mitzuwirken?

- | | |
|--|--------------------------|
| Der "Lead" müsste bei der Verwaltung liegen | <input type="checkbox"/> |
| Der "Lead" müsste bei der Wirtschaft/Bürger liegen | <input type="checkbox"/> |
| Die Kooperation dürfte zu Gunsten der Wirtschaft/Bürger vermarktet werden | <input type="checkbox"/> |
| Kooperationsinfrastrukturen sind durch die Verwaltung bereitzustellen | <input type="checkbox"/> |
| Finanzielle Anreize, z. B. Teilentschädigung von Humanressourcen, welche von der Wirtschaft/von Bürgervertretungen zur Verfügung gestellt werden | <input type="checkbox"/> |
-

Gibt es nach Ihrer Ansicht weitere Voraussetzungen, die es bei einer Zusammenarbeit zu berücksichtigen gilt?

.....

.....

.....

Was ist Ihr Geschlecht?

Frau

Mann

Bemerkungen: Möchten Sie allenfalls noch etwas präzisieren, anmerken oder ergänzen?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ÜBER DEN AUTOR



Silvano Castioni

absolvierte sein betriebswirtschaftliches Studium an der Universität St. Gallen, wo er 1989 sein Lizentiat mit Vertiefungsrichtung Organisation erwarb. Von 1990–1995 arbeitete er bei der Thurgauer Kantonalbank als Projektleiter in der Informatik. 1996 wechselte er zur Aktiengesellschaft für Informatik (AGI), wo er u. a. weiterhin Projekte leitete und schliesslich ab 1998 für die strategische Planung im Bereich Informatikbetrieb verantwortlich war. Nach einem kurzen Abstecher bei einer Startup-Firma in Tägerwilen war er von 2000 bis 2001 bei der Firma Abacon in Wil als Berater und Projektleiter tätig. Gleichzeitig hatte er die Funktion des stellvertretenden Geschäftsführers inne. Seit 2001 ist er Stadtschreiber in Kreuzlingen.

Adresse

Schützenstrasse 26, CH-8280 Kreuzlingen