

Statistisches Bundesamt (Destatis)

eStrategie, Prozessanalyse und -gestaltung

Ein Praxisbeispiel des Statistischen Bundesamtes

Der hier vorliegende Text ist ein Modul aus dem

E-Government-Handbuch

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

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

Kontakt: egov@bsi.bund.de



Informationen zum Modul

Status	Beitrag des Statistischen Bundesamtes (Destatis)
Autor	Destatis / KPMG
Ansprechpartner / Kontakt	Herr Körner (Destatis), mailto:Thomas.Koerner@destatis.de

Hinweis:

Zu den im vorliegenden Modul dargestellten Methoden wurde ein **Instrumentenkasten** erarbeitet, der weitere Hinweise und Werkzeuge zur praktischen Umsetzung enthält.

Der Instrumentenkasten steht im Internet unter <http://www.e-government-handbuch.de> zum Download bereit.

Änderungsverzeichnis

Datum	Name	Änderung
11.01.2002	Destatis, KPMG	Erstellung der ersten Version

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

© 2002

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

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Entwicklung einer eStrategie	10
2.1	Analyse der Rahmenbedingungen	12
2.1.1	Aktivität: Analyse der internen / externen Faktoren	12
2.1.2	Aktivität: Analyse der bereits vorhandenen eGovernment-Aktivitäten	17
2.2	Bewertung der eGovernment-Fähigkeit	20
2.2.1	Aktivität: NetReadiness-Analyse	20
2.3	Generierung und Bewertung von eGovernment-Optionen	24
2.3.1	Aktivität: Quick Review Hauptprozesse der Behörde	24
2.3.2	Aktivität: Generierung von eGovernment-Optionen	27
2.3.3	Aktivität: Durchführung einer Kosten-Nutzen-Schätzung	31
2.3.4	Aktivität: Bewertung der eGovernment-Optionen	34
2.4	Entwicklung einer eGovernment-Roadmap	37
2.4.1	Aktivität: Auswahl der eGovernment-Optionen	37
2.4.2	Aktivität: Entwicklung einer eGovernment-Roadmap	41
3	Prozessanalyse und -gestaltung	43
3.1	Prozessanalyse- und -bewertung	46
3.1.1	Aktivität: Erfassung und Bewertung der Teilprozesse	46
3.1.2	Aktivität: Beschreibung der Teilprozesse	50
3.2	Prozessgestaltung (Sollprozesse)	53
3.2.1	Aktivität: Prozessgestaltung	53
3.2.2	Aktivität: Kosten-Nutzen-Analyse	55
3.2.3	Aktivität: eGovernment-Planung	57
3.2.4	Aktivität: Entscheidung über das weitere Vorgehen	59
3.3	Prozessmodellierung (Sollprozesse)	61
3.3.1	Aktivität: Prozessmodellierung (Mikroebene)	61
3.3.2	Aktivität: Einzel-Projektplanung	68
4	Begriffsglossar	71

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung des vorliegenden Moduls	6
Abbildung 2: Vorgehensmodell eStrategie / Prozessanalyse und -gestaltung im Überblick	7
Abbildung 3: Vorgehen: Entwicklung eStrategie	11
Abbildung 4: Projektplanung eStrategie	12
Abbildung 5: Beispielvorgabe Analyse Rahmenbedingungen	14
Abbildung 6: Transaktionsbeziehungen	16
Abbildung 7: Projektliste „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“	18
Abbildung 8: Projektblatt „Aktuelle eGovernment-Aktivität“	19
Abbildung 9: Dimensionen der NetReadiness	21
Abbildung 10: NetReadiness-Scorecard	22
Abbildung 11: Punkteskala	22
Abbildung 12: Erläuterung der eGovernment-Fähigkeit	23
Abbildung 13: Kontextdiagramm	26
Abbildung 14: Ausschnitt: Projektblatt „eGovernment-Option“ (Beispiel)	28
Abbildung 15: Tabelle „Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Option“ (Beispiel)	30
Abbildung 16: Tabelle „Kosten-Nutzen-Schätzung“	33
Abbildung 17: Internet Wertschöpfungsmatrix	35
Abbildung 18: Verknüpfung Internet Wertschöpfungsmatrix und NetReadiness-Status	36
Abbildung 19: Prioritätenmatrix: Einordnung eGovernment-Optionen	39
Abbildung 20: Priorisierungshilfe	39
Abbildung 21: eGovernment-Roadmap	42
Abbildung 22: Aktivitäten des Abschnitts „Prozessanalyse und -gestaltung“ im Überblick	44
Abbildung 23: Projektplanung Prozessanalyse und -gestaltung	45
Abbildung 24: Liste Teilprozesse (Beispiel)	48
Abbildung 25: Bewertungsmatrix Teilprozesse	49
Abbildung 26: Aktivitätenkettendiagramm	51
Abbildung 27: Vorschlagsformular Prozessoptimierungen	52
Abbildung 28: eGovernment-Plan	58
Abbildung 29: Dimensionen der Prozessmodellierung	61
Abbildung 30: Mikro-Aktivitätenkettendiagramm	63
Abbildung 31: Symbole/Formen der Prozessmodellierung	64
Abbildung 32: Grafik Funktionsstruktur „Ermittlung Bezugsquelle“	65
Abbildung 33: Grafik Informationsfluss	66
Abbildung 34: Grafik Datenstruktur	67
Abbildung 35: Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten	69
Abbildung 36: Beispiel: Anforderungskatalog	70

1 Einleitung

Im September 2000 war der Startpunkt der eGovernment-Initiative BundOnline 2005, die die Bundesverwaltung verpflichtet, alle internetfähigen Dienstleistungen bis zum Jahr 2005 online bereit zu stellen. Dabei geht es um mehr, als nur die Informationsbereitstellung über das Internet. eGovernment-Projekte sind eng verzahnt mit der Veränderung der Geschäftsprozesse der öffentlichen Verwaltung, d. h. es kann eine behördenweite Vereinfachung von Strukturen und Abläufen erreicht werden. BundOnline 2005 ist damit auch ein wichtiger Baustein der Verwaltungsmodernisierung.

Der Erfolg der eGovernment-Initiative einer Behörde hängt wesentlich von einem strukturierten Vorgehen ab. Nur koordinierte, integrierte eGovernment-Aktivitäten werden zu den gewünschten Zielsetzungen nach mehr Effizienz und Effektivität im Verwaltungshandeln führen. Es muss einen Gesamtrahmen geben, der die Ausrichtung der eGovernment-Initiative verdeutlicht und in den die einzelnen eGovernment-Aktivitäten der Behörde wie Mosaiksteine eingeordnet werden können. Dieser Ordnungsrahmen wird in diesem Dokument als eGovernment-Strategie (eStrategie) bezeichnet.

Mit der Abbildung der Geschäftsprozesse der Behörde durch eGovernment-Technologien werden technische und organisatorische Sichtweisen verbunden, d. h. neben der Einführung neuer Technologien sollte auch strukturiert untersucht werden, wie die Geschäftsprozesse an technische Neuerungen angepasst und in diesem Zuge auch optimiert werden können. Folglich ist auch die Geschäftsprozessanalyse und -gestaltung ein wichtiger Bestandteil im Rahmen der eGovernment-Initiative der Behörde.

Das Vorgehen im Rahmen des vorliegenden Moduls zeigt zur thematischen Ergänzung des Phasenplans des E-Government-Handbuchs einen bereits in der Praxis bewährten Weg im Hinblick auf die Bildung eines strategischen Rahmens der eGovernment-Initiative und die Untersuchung der Geschäftsprozesse auf. Dabei wird auf den Aktivitäten der „Phase 1 – Initialisierung“ aufgesetzt. Die Ergebnisse bilden wiederum die Grundlage für die sich anschließende Implementierungsphase. Eine Übersicht über das Modul zeigt folgende Abbildung:

Zu den in diesem Modul dargestellten Methoden wurde ein **Instrumentenkasten** erarbeitet, der weitere Hinweise und Werkzeuge zur praktischen Umsetzung enthält. Die Strukturierung entspricht der Gliederung des Moduls. Alle Instrumente können somit gezielt „per Klick“ zu jeder Aktivität ausgewählt werden. Der Instrumentenkasten steht im Internet unter <http://www.bsi.bund.de> → Fachthemen → E-Government → Inhaltsverzeichnis¹ zum Download bereit.

¹ <http://www.bsi.bund.de/fachthem/egov/3.htm>

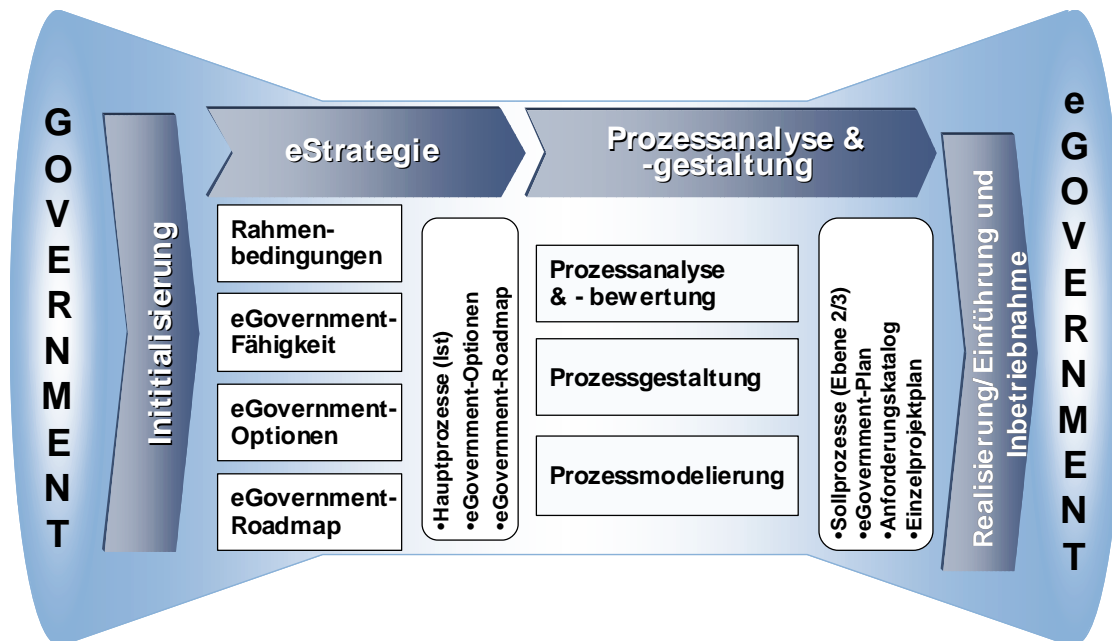


Abbildung 1: Einordnung des vorliegenden Moduls

Die Durchführung der Entwicklung der eStrategie und der Prozessanalyse und -gestaltung erfolgt parallel zu Projekten, wie z. B. der Erarbeitung der IT- oder Sicherheitskonzeption (vgl. weitere Module des E-Government-Handbuchs). Im Rahmen des Gesamtprojektes eGovernment der einzelnen Behörde sollten die Schnittstellen zwischen diesen Teilprojekten berücksichtigt werden, um eine kontinuierliche Abstimmung der Teilergebnisse zu gewährleisten.

Grundsätzlich lässt sich das Vorgehensmodell für die Entwicklung der eStrategie und der Prozessanalyse und -gestaltung in 3 Ebenen untergliedern, die trichterförmig verlaufen und den Weg „vom Government zum eGovernment“ aufzeigt. Von Ebene zu Ebene wird der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt und die eGovernment-Initiative der Behörde weiter konkretisiert. Durch diese Fokussierung wird erreicht, dass sich der Aufwand für die eGovernment-Initiative in der Behörde in einem überschaubaren und kontrollierbaren Rahmen hält.

- 1. Ebene:
 Die erste Ebene umfasst die Entwicklung einer eStrategie, der Gesamtausrichtung der eGovernment-Initiative der Behörde. Die Entwicklung beginnt mit der Untersuchung der internen und externen Rahmenbedingungen und potenziellen eGovernment-Aktivitäten der Behörde und schließt mit einer konkreten Vorstellung ab, welche eGovernment-Optionen für die Behörde bestehen und wie sich ihre zeitliche Umsetzung gestalten könnte.
 Als Ergebnis liegt ein grober Umsetzungsplan für eGovernment – eine eGovernment-Roadmap vor. In dieser Phase wird die Entscheidung getroffen, welche eGovernment-Optionen und damit verbundene Prozesse im nächsten Schritt der Prozessanalyse näher betrachtet werden sollen.
- 2. Ebene:
 Auf der zweiten Ebene – der Phase der Prozessgestaltung – werden die mit den ausgewähl-

ten eGovernment-Optionen verbundenen Haupt- und Teilprozesse beschrieben, bewertet und optimiert. Als Ergebnis dieser Phase sind die für die Umsetzung von eGovernment bedeutsamen Sollprozesse beschrieben. Des Weiteren sind die notwendigen Maßnahmen zur Umsetzung bekannt und die Kosten und Nutzen beziffert. Diese Aspekte bilden die Grundlage für die Erarbeitung eines eGovernment-Plans, der konkrete Angaben zu Start- und Endpunkten, der Dauer und der Ressourcenzuordnung angibt. Diese erweiterte Informationsgrundlage ermöglicht am Ende der Prozessgestaltungsphase eine erneute Fokussierung der eGovernment-Initiative der Behörde. Es kann die Entscheidung getroffen werden, wann die eGovernment-Optionen umgesetzt werden können.

- 3. Ebene:
Die dritte Ebene umfasst die Prozessmodellierung der auf der zweiten Ebene ausgewählten Prozesse. Der Detaillierungsgrad der Prozessdarstellung im Rahmen der Prozessmodellierung ist soweit ausgeprägt, dass auf dieser Basis die Beschreibungen der eGovernment-Optionen und die Maßnahmen zur Umsetzung jeder einzelnen eGovernment-Option abgeleitet werden können. Auf diesen Informationen basiert der Einzelprojektplan als Endergebnis dieser Phase, der detailliert beschreibt, wie die einzelne eGovernment-Option umgesetzt werden kann.

Die einzelnen Ablaufschritte des Vorgehensmodells zur Entwicklung der eStrategie und der Prozessanalyse und -gestaltung können dem folgenden Überblicksbild entnommen werden:

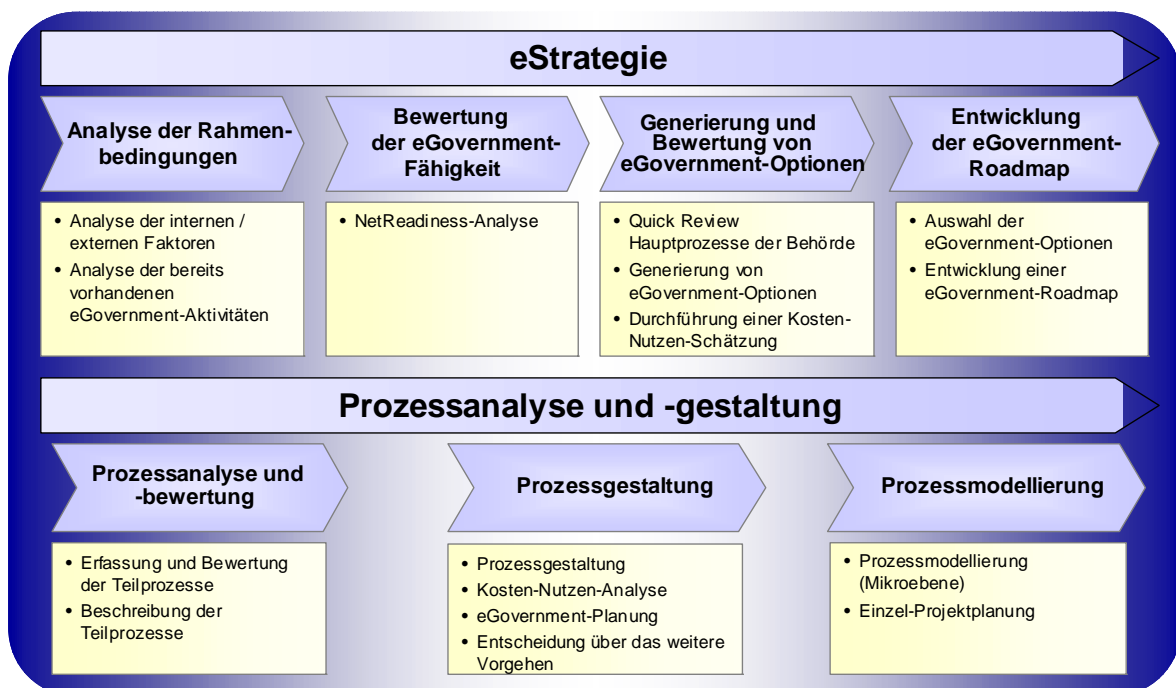


Abbildung 2: Vorgehensmodell eStrategie / Prozessanalyse und -gestaltung im Überblick

Rahmenbedingungen Vorgehensmodell

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die eGovernment-Initiative, also das Gesamt-Projekt eGovernment der Behörde, durch ein eGovernment-Team durchgeführt wird, das während der „Phase 1 – Initialisierung“ gebildet wurde. Die Zusammensetzung dieses Teams kann sich von Behörde zu Behörde unterscheiden. In der „Phase 1 – Initialisierung“ werden Vorschläge für die Auswahl der Teammitglieder unterbreitet. Im Rahmen der folgenden Ausführungen wird die Annahme vertreten, dass das eGovernment-Team aus Beschäftigten der Behörde gebildet wird und eine Beteiligung von behördenexternen Partnern zu bestimmten Fragestellungen in Anspruch genommen werden kann. Das Kernteam sollte mit den Methoden der eGovernment-Initiative derart vertraut sein, dass das Wissen z. B. im Rahmen von Workshops an weitere Beschäftigte, die im Projekt aktiv werden, weitergegeben werden kann. Auf diese Weise können aufwendige Schulungen der Beschäftigten beim Projektstart vermieden werden.

Wichtig für die erfolgreiche Entwicklung der eStrategie ist, neben der Regelung der Fragen der Prozessorganisation auch die Einbindung weiterer Beschäftigter der Behörde. Diese Einbindung ist eine grundlegende Voraussetzung, um die Akzeptanz gegenüber der eGovernment-Initiative sicherzustellen. Die eGovernment-Strategie kann erst dann als Behördenstrategie gesehen werden, wenn sie von ihren Beschäftigten und der Behördenleitung mitgetragen wird. Dafür ist es einerseits erforderlich, dass durch eine ausgefeilte Informations- und Kommunikationspolitik eine hohe Transparenz geschaffen wird und andererseits, dass die Beschäftigten auch aktiv in die Erarbeitung des eGovernment-Vorgehens eingebunden werden.

Bei dem Vorgehensmodell zur Entwicklung einer eStrategie handelt es sich nicht um ein starres, unveränderliches Konzept, sondern um einen Handlungsleitfaden, der jeweils an die spezifischen Aspekte der anwendenden Behörde angepasst werden muss. Dem Vorgehensmodell liegt die Annahme zugrunde, dass die Behörde einige Hundert Beschäftigte umfasst. Es ist daher von großer Bedeutung, dass die Behörde bei jedem Vorgehensschritt prüft, ob dieser aufgrund möglicherweise bereits in der Behörde getätigter Aktivitäten nicht mehr der Ausführung bedarf, oder ob die Durchführung einer Methode in Abhängigkeit von der Anzahl der Beschäftigten, der Aufgabenkomplexität oder der Aufgabenvielfalt verändert werden muss.

Zeitlicher Rahmen der Durchführung

Die zeitliche Ausgestaltung der Projektdurchführung ist abhängig von vielen Faktoren, wie z. B. den verfügbaren Personalkapazitäten oder der Größe einer Behörde.

Als Zeitobergrenze für große Behörden zeigen Erfahrungswerte, dass die Entwicklung einer eGovernment-Strategie – wie hier im Modul beschrieben – ca. 5 Wochen in Anspruch nimmt. Es empfiehlt sich, die Dauer für diesen Teil des eGovernment-Projektes nicht auf mehr als 2,5 Monate auszuweiten, d. h. eine schnelle Abwicklung anzustreben, um die beteiligten Beschäftigten der Behörde nicht zu lange neben dem Tagesgeschäft mit zusätzlichen Projektaufgaben zu binden. Ein zügiges Projektvorgehen bedingt jedoch, dass an festgelegten Meilensteinen im Rahmen der Projektplanung schnelle wegweisende Entscheidungen durch die Verantwortlichen getroffen werden.

Aufbau des Moduls

Die beiden Abschnitte „Entwicklung einer eStrategie“ und „Prozessanalyse und -gestaltung“ werden jeweils mit der Darstellung einer Gesamtzielsetzung und -ergebnis sowie einem Überblick über die Aktivitäten eingeleitet. Des Weiteren besteht jeder Abschnitt aus Bausteinen, d. h. Themenblöcken, denen wiederum Aktivitäten zugeordnet sind. Für jede Aktivität werden einerseits die Zielsetzung und das Ergebnis der Ausführung angegeben, andererseits werden die einzelnen Voraussetzungen genannt, die erfüllt sein müssen, bevor die Aktivität umgesetzt werden

kann. Je Aktivität werden die durchzuführenden Methoden erklärt und in einzelnen Vorgehensschritten dargestellt. Auf die einzusetzenden Instrumente wird in dem jeweiligen Vorgehensschritt verwiesen und am Ende jeder Aktivitätenbeschreibung sind alle Instrumente aufgelistet. Alle angebotenen Instrumente sind in einem Instrumentenkasten zusammengestellt, beschrieben und mit Beispielen versehen. Vorlagen für die Einzelnen Ergebnistypen sind dort ebenfalls zu finden. Der Instrumentenkasten ist analog zum vorliegenden Modul strukturiert, sodass die Instrumente gezielt gefunden und im Projekt eingesetzt werden können.

Bei der Vorgehensweise, den Methoden und Werkzeugen, die im folgenden näher erläutert werden, handelt es sich um bereits in der Praxis bewährte Verfahren, die an die spezifischen Anforderungen der Bundesministerien und Bundesbehörden angepasst wurden. Die Darstellung des Vorgehens stellt dabei einen Mittelweg zwischen einem Handbuch mit Kochrezeptcharakter, das keinerlei Gestaltungsfreiheiten zulässt und einem zu theoretischen Konzept, dem die Praxisnähe fehlt, dar – eine gute Grundlage aus unserer Sicht, um einen weiteren Schritt im Rahmen der strategisch ausgerichteten, koordinierten Umsetzung der eGovernment-Initiative „BundOnline 2005“ zu gehen.

Die im Text aufgeführten Instrumente stehen zusammen mit Erläuterungen zur praktischen Umsetzung als **Instrumentenkasten** im Internet unter <http://www.bsi.bund.de> → Fachthemen → E-Government → Inhaltsverzeichnis² zum Download bereit.

² <http://www.bsi.bund.de/fachthem/egov/3.htm>

2 Entwicklung einer eStrategie

Zielsetzung

Die eGovernment-Strategie für die Behörde soll entwickelt werden. Unter einer eGovernment-Strategie (kurz eStrategie) wird hier die Erarbeitung eines mit der Gesamtstrategie der Behörde im Einklang stehenden Ansatzes bezeichnet, welcher die Ausrichtung und Vorgehensweise der Behörde im Rahmen der eGovernment-Initiative beschreibt. In einem Top-Down-Ansatz wird die eGovernment-Strategie aus der Gesamtstrategie der Behörden abgeleitet.

Ergebnis:

Als Ergebnis liegt ein Überblick über die potentiellen eGovernment-Optionen und aktuellen eGovernment-Aktivitäten vor und ein grober Projektplan, der diese eGovernment-Projekte in eine zeitliche Abfolge stellt. Dieser Umsetzungsplan für eGovernment – auch eGovernment-Roadmap genannt – (vgl. Abschnitt 2.4 Entwicklung einer eGovernment-Roadmap) bildet die Grundlage für die im nächsten Abschnitt beschriebenen Prozessanalyse und -gestaltung.

Voraussetzungen:

- Strategische Behördenziele und operative Teilziele der eGovernment-Initiative
Voraussetzung für die Entwicklung der eStrategie ist, dass die strategischen und operativen Zielsetzungen der eGovernment-Initiative als Zielkatalog vorliegen, der den Orientierungsrahmen vorgibt, in dem sich die Analyse des Umfeldes und der Interessengruppen der Behörde bewegen sollte.
- Projektorganisation
Das eGovernment-Team sollte in seiner Zusammensetzung etabliert und die Projektstruktur und der Projektablauf definiert sein.
- Projektmarketing / Informationspolitik
Die Auftaktveranstaltungen im Rahmen des Marketing zur Information und Einbindung der Leitungsebene, des Personalrates und der Beschäftigten haben stattgefunden, um die nötige Transparenz für das Thema eGovernment zu schaffen. Nur so kann gewährleistet werden, dass für die weiteren Aktivitäten Akzeptanz geschaffen wird und Bereitschaft für die Mitwirkung innerhalb der Behörde vorhanden ist.

Bausteine und Aktivitäten im Überblick

Die Entwicklung einer eGovernment-Strategie vollzieht sich in aufeinander aufbauenden Schritten, die jeweils durch den Einsatz einer Reihe spezieller Methoden und Werkzeuge unterstützt werden (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 3: Vorgehen: Entwicklung eStrategie

Die Entwicklung einer eGovernment-Strategie wird ca. 5 Wochen in Anspruch nehmen. Die Dauer einzelner Aktivitäten können der Abbildung 4 entnommen werden.

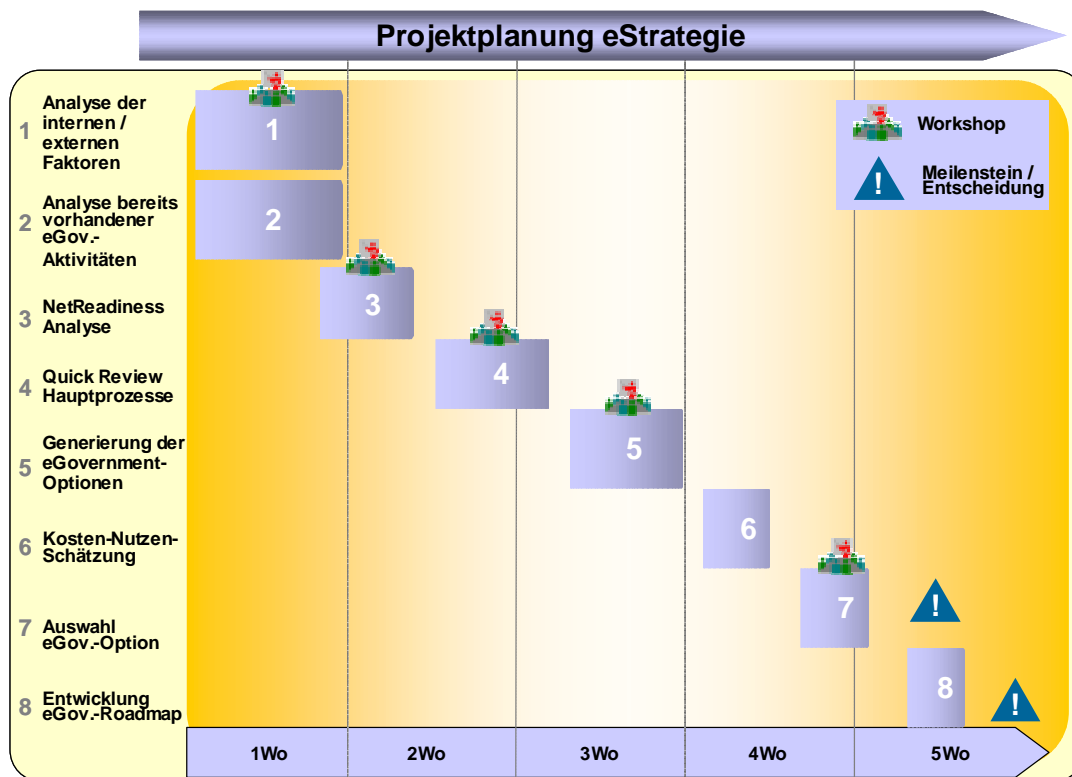


Abbildung 4: Projektplanung eStrategie

2.1 Analyse der Rahmenbedingungen

2.1.1 Aktivität: Analyse der internen / externen Faktoren

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: Leitungsebene Behörde / eGovernment-Team

Zielsetzung

Aufzeigen und Bewerten von internen und externen Faktoren, die die Konzeption und Umsetzung der eGovernment-Strategie der Behörde beeinflussen

Die Berücksichtigung dieser Faktoren ist für die Entwicklung der eStrategie notwendig, weil die Umsetzung der Möglichkeiten im Rahmen von eGovernment nur erfolgreich verlaufen kann, wenn diese an die heutigen und zukünftigen Herausforderungen der Behörde angepasst sind.

Während mit Hilfe der **Analyse der Rahmenbedingungen der Behörde** die gesellschaftlichen, ökonomischen, technologischen, rechtlichen sowie politischen Umfeldbedingungen erfasst und bewertet werden, werden im Rahmen der **Interessengruppen-Analyse** (Stakeholder-Analyse) die Anforderungen und Erwartungen der internen und externen Interessengruppen (z. B. Bürger,

politische Entscheidungsträger, nachgeordnete Behörden, Unternehmen) erhoben, strukturiert und analysiert.

Voraussetzung

- Voraussetzungen der Entwicklung einer eGovernment-Strategie (siehe oben)

Ergebnis

- Tabelle „Rahmenbedingungen“
Das Ergebnis der Analyse der Rahmenbedingungen ist die ausgefüllte Arbeitsvorlage, in der strukturiert die bewerteten Einflussfaktoren der eGovernment-Strategie dokumentiert sind.
- Tabelle „Interessengruppen und Anforderungen“
Das Ergebnis der Interessengruppen-Analyse sind ausgefüllte Vorlagen, in denen die Interessengruppen der Behörde sowie deren Erwartungen/Anforderungen dokumentiert sind.

Methode/Vorgehen

Anmerkung: Die beiden im folgenden vorgestellten Methoden zur Erarbeitung der Rahmenbedingungen und der Analyse der Interessengruppen sollten nacheinander **im Rahmen eines Workshops** behandelt werden.

1) Durchführung der Analyse der Rahmenbedingungen

Die Analyse basiert im Wesentlichen auf der Einbeziehung vorhandener Informationen und Dokumentationen der Behörde und einem Workshop, in dem für verschiedene Kategorien (z. B. Politik, Gesellschaft, Technik...) jeweils die Einflussfaktoren und ihre Wirkungsweise auf die Behörde ermittelt werden. Im Einzelnen sollten u. a. die Themen Status Quo und Perspektiven eGovernment, Erfahrungen eGovernment in der öffentlichen Verwaltung, allgemeine politische/rechtliche/gesellschaftliche Rahmenbedingungen, technologische Trends und behördeninterne Faktoren Berücksichtigung finden.

Vorgehensschritte

Die Analyse der Rahmenbedingungen umfasst grundsätzlich folgendes Vorgehen:

- a) Vorbereitung des Workshops

Anpassung der Ergebnisvorlage „Analyse der Rahmenbedingungen“

Anhand der Ergebnisvorlage „Analyse Rahmenbedingungen“ sollte vor der Durchführung des Workshops eine Auswahl der Kategorien (vgl. Abbildung 4) im Hinblick auf die spezifischen Gegebenheiten der Behörde und ihres Umfeld erfolgen [Instrument: Analyse der Rahmenbedingungen / Beispielvorlage und Ergebnisvorlage].

Kategorie	Welche Einflussfaktoren gibt es (Beispiele)?	Wie wirken diese Faktoren auf die Behörde?	Bemerkungen
Politische / Rechtliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Haushalt • Einfluss der EU • Gesetze (Digitale Signatur) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenausweitung • Sparzwang 	
Ökonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzieller Gestaltungsspielraum der Behörde 	<ul style="list-style-type: none"> • Preis- / Gebührengestaltung • Geringe Haushaltsmittel 	Strategische Partnerschaften zu anderen Behörden
Soziale / Gesellschaftliche Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Image der Behörde • Steigende Erwartung der Bürger nach Effizienzsteigerung der Behörden 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnellere Reaktionszeiten • Höhere Qualitätsanforderungen 	Imagezugewinn wirkt sich auf personelle Faktoren aus
Technologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Technologische Trends • Best Practice Beispiele • Vorhandene Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> • Veraltete Infrastruktur muss modernisiert werden 	

Abbildung 5: Beispielvorgabe Analyse Rahmenbedingungen

Einladung der Workshopteilnehmer

Da die Rahmenbedingungen für die gesamte Behörde erhoben werden, sollten neben dem

- eGovernment-Team,
- die Behördenleitung und
- Vertreter der Fachbereiche

an diesem Workshop teilnehmen. Die Einladung sollte die spezifizierte Ergebnisvorlage „Analyse der Rahmenbedingungen“, die Beispielvorgabe und den Hinweis enthalten, dass bereits vorhandene Informationen aufzubereiten und zu bewerten sind.

Aufbereitung und Bewertung vorhandener Informationen/ Dokumentationen

Das eGovernment-Team und die Workshopteilnehmer können im Vorfeld des Workshops die innerhalb und außerhalb der Behörde erhältlichen relevanten Informationen zum Thema eGovernment sammeln und im Hinblick auf die Fragestellungen des Workshops aufbereiten.

Beispiele: Veröffentlichungen / Marktstudien zum Thema eGovernment

- eGovernment in der Schweiz – Prognose zum aktuellen Stand bei Gemeinden und Kantonen (www.prognos.ch), 27.02.2001 ist eine Untersuchung zu Einsatz und Perspektiven von Informationstechnik, Internet und Electronic Government bei Kantonen und Gemeinden.
- Accenture-Studie „Anspruch und Wirklichkeit: eGovernment in Deutschland“ (www.accenture.de) liefert Angaben über den Anspruch und Wirklichkeit der Umsetzung eGovernment.
- KPMG-Studie „Status quo sowie Perspektiven eGovernment“, Juli 2001, liefert detaillierte Angaben zu den Erwartungen, Schwerpunkten und Hindernissen aus Sicht

von mehr als 125 Behörden über alle Verwaltungsebenen hinweg.

- eGovernment-Wettbewerb (www.verwaltung-der-zukunft.de) beinhaltet 50 Best Praxis-Beispiele aus anderen Verwaltungsbereichen (Kooperation: BMI, Cisco Systems, KPMG)
- KPMG-Studie "Internettechnologien in der Beschaffung der öffentlichen Hand" , (www.kpmg.de/library/surveys/), September 2001, liefert einen Überblick über den derzeitigen Stand der Nutzung von Internettechnologien in der Beschaffung der öffentlichen Hand. Darüber hinaus wird versucht, in diesem Zusammenhang erkennbare Trends zu identifizieren und zu skizzieren.
- Booz Allen & Hamilton –Studie „Chancen und Entwicklung im Public Procurement“ (www.bah.de) belegt Defizite, aber auch große Verbesserungspotentiale im Beschaffungswesen der Öffentlichen Hand – Gemeinschaftsprojekt vom Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf, Logistik, Booz Allen & Hamilton und der Wegweiser GmbH.

b) Durchführung des Workshops (1. Teil „Analyse der Rahmenbedingungen)

Erarbeitung der Rahmenbedingungen

Ziel des ersten Teils des Workshops ist die Beantwortung der Fragestellung,

„Welche Einflussfaktoren gibt es im Behördenumfeld und wie wirken sich diese auf die eStrategie / das Thema eGovernment / die Behörde aus?“

Die Beantwortung dieser Fragestellungen kann in Form einer Kartenabfrage erfolgen. Ersatzweise könnten die Faktoren auch in Kleingruppenarbeit erarbeitet werden.

Sammlung und Dokumentation der Antworten anhand der Ergebnisvorlage „Analyse der Rahmenbedingungen“ [Instrument: Analyse der Rahmenbedingungen / Ergebnisvorlage Analyse der Rahmenbedingungen].

Zusammenfassende Bewertung

Nach der Ermittlung der Einzelergebnisse sollte zum Abschluss des Workshops eine Diskussion über das Gesamtbild der Einflussfaktoren geführt werden sowie eine zusammenfassende Bewertung vorgenommen werden.

Zusammenfassende Bewertung (Beispiel):

- Aus den eStrategien von Unternehmen und Verwaltungen ergeben sich neue Partnermodelle, da zunehmend keine Organisation mehr in der Lage ist, das gesamte ePortfolio abzudecken.
- Das Thema eGovernment ist für die Verwaltungen und Unternehmen eher ein organisatorisches und kulturelles als ein rein technologisches Thema.
- Insbesondere werden die Aspekte der Organisationskultur, -hierarchie, -kommunikation, und -arbeitsweise berührt.

2) Durchführung einer Interessengruppen-Analyse

Eine erfolgreiche Strategie lässt sich immer auch an den getroffenen Erwartungen oder Anforderungen der internen und externen Kunden messen. Ein geplantes eGovernment-Vorhaben kann technologisch alle gesetzten Ziele erreichen – ist jedoch der von der Zielgruppe erwartete Nutzen nicht eingetroffen, so kann ein Erfolg nicht verzeichnet werden. Unter Abwägung der Bedeutung der Interessengruppe sind daher im folgenden die Erwartungen und Anforderungen der internen und externen Interessengruppen der Behörde eine wichtige Orientierung für die Erfolgsmessung bzw. Ausrichtung der eGovernment-Strategie der Behörde. Mit der Einführung von eGovernment sind Informations-, Interaktions- und Transaktionsbeziehungen auf mehreren Ebenen denkbar [Instrument: Durchführung einer Interessengruppenanalyse / Transaktionsbeziehungen]:

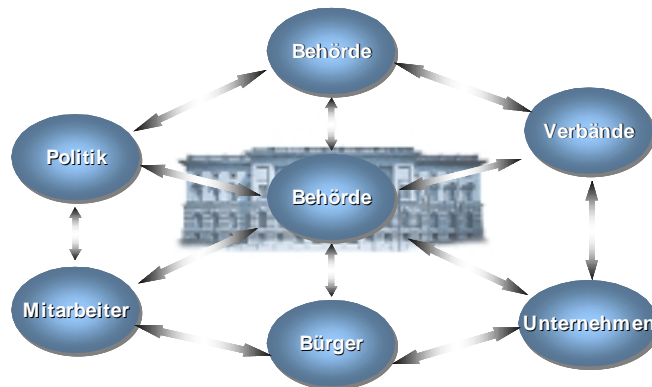


Abbildung 6: Transaktionsbeziehungen

Es ist zu erwarten, dass auf diesen Beziehungsebenen seitens der Anspruchsgruppen unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen vorliegen, die voneinander zu trennen sind.

Vorgehensschritte:

- a) Fortsetzung Durchführung des Workshops (Teil 2 „Analyse der Interessengruppen“)

Erläuterung der unterschiedlichen Beziehungsebenen

Anhand des Instrumentes „Darstellung Transaktionsbeziehungen“ sollte den Workshopteilnehmern zunächst die unterschiedlichen Möglichkeiten von Transaktionsbeziehungen und Beispiele erläutert werden [Instrument: Durchführung einer Interessengruppen-Analyse / Transaktionsbeziehungen und Beispieltabelle Transaktionsebenen].

Ermittlung der Interessengruppen der Behörde

Je Interaktionsebene werden im Rahmen einer Diskussion mit allen Teilnehmern die Interessengruppen ermittelt und die Antworten anhand der „Interessengruppen-Tabelle“ [Instrument: Durchführung einer Interessengruppen-Analyse / Tabelle Interessengruppen] eingeordnet. Für die Einordnung bietet sich an, dass die Interessengruppen auf Karten notiert werden.

Erhebung der Erwartungen und Anforderungen der Interessengruppen

Je Interessengruppe werden per Zuruf die Anforderungen und Erwartungen ermittelt.

Begonnen wird mit den Anforderungen der für die Behörde bedeutungsvollsten Interessengruppe. Die Anforderungen und Erwartungen werden auf Karten notiert, an eine Metaplanwand geheftet und nummeriert [Instrument: Durchführung der Interessengruppen-Analyse / Auflistung Anforderungen & Erwartungen].

Jeder Interessengruppe werden die definierten Anforderungen/Erwartungen (diese werden wenn nötig je Interessengruppe erweitert) zugeordnet, indem die Kartennummerierungen neben den Interessengruppen vermerkt werden [Instrument: Durchführung einer Interessengruppen-Analyse / Tabelle: Interessengruppen & Anforderungen].

c) Dokumentation der Ergebnisse

Nach dem Workshop werden die während des Workshops erarbeiteten Ergebnisse anhand der verschiedenen Vorlagen dokumentiert [Instrument: Durchführung Interessengruppen-Analyse / Tabelle: Interessengruppen & Anforderungen und Instrument: Analyse der Rahmenbedingungen / Ergebnisvorlage Analyse der Rahmenbedingungen].

Instrumente

- Analyse der Rahmenbedingungen
- Durchführung einer Interessengruppen-Analyse

2.1.2 Aktivität: Analyse der bereits vorhandenen eGovernment-Aktivitäten

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Systematische Erfassung der vorhandenen eGovernment-Projekte innerhalb der Behörde, um einen zusammenfassenden Überblick über den aktuellen Status der eGovernment-Einführung in der Behörde zu erhalten.

Dieser Überblick bildet einerseits einen weiteren Einflussfaktor für die Bewertung der eGovernment-Fähigkeit der Behörde, andererseits ist es notwendig, die aktuellen eGovernment-Projekte in den Ordnungsrahmen der eGovernment-Initiative, d. h. die eGovernment-Strategie mit einzugliedern, um eine strukturierte, aufeinander abgestimmte Vorgehensweise sicherzustellen.

Voraussetzung

- Initialisierungsphase der eGovernment-Initiative ist abgeschlossen

Anmerkung: Die Analyse der eGovernment-Aktivitäten kann vor, nach oder parallel zur Analyse der Rahmenbedingungen oder der NetReadiness-Analyse durchgeführt werden. Es bietet sich jedoch an, die aktuellen eGovernment-Aktivitäten vor der Untersuchung der NetReadiness zu erheben, damit die Ergebnisse bereits in die Selbsteinschätzung der eGovernment-Fähigkeit der Behörde mit einfließen können.

Ergebnis

- Projektliste „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“
In der Projektliste werden die aktuellen eGovernment-Projekte benannt und anhand ausgewählter Aspekte im Überblick dargestellt.
- Projektblatt „Aktuelle eGovernment-Aktivität“
Für jede aktuelle eGovernment-Aktivität wird ein Projektblatt angelegt, in dem die Aktivität anhand bestimmter Kriterien näher beschrieben wird.

Methode/Vorgehen

1) Analyse der eGovernment-Aktivitäten

Die Erhebung der eGovernment-Aktivitäten kann entweder im Rahmen eines Workshops oder in Form einer schriftlichen/mündlichen Befragung erfolgen. Bei ersterer Methode besteht dabei die Wahl, ob ein eigenständiger Workshop zu dieser Thematik durchgeführt wird, oder die Erhebung der eGovernment-Aktivitäten als Baustein im Rahmen der Workshops zur Analyse der Rahmenbedingungen-, Interessengruppen oder zur NetReadiness erfolgt. Aufgrund der Bedeutung der Informationen über die aktuellen eGovernment-Projekte und den großen Verteilungsgrad über die Behörde hinweg wird hier empfohlen eine Befragung in Form von strukturierten Interviews durchzuführen, die parallel zu anderen Aktivitäten im Rahmen der Entwicklung der eGovernment-Strategie erfolgen kann.

Vorgehensschritte:

- a) Anpassung der Kriterien zur Beschreibung der eGovernment-Aktivitäten
Im ersten Schritt wird durch das eGovernment-Team die Vorlage (vgl. Abbildung 7 / 8) zur Erfassung und Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten angepasst. [Instrument: „Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten / Projektliste „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten und Projektblatt „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“].

Projektname	Anfang-/Endtermin	Geplante Sachmittel (gesamt)	Geplanter Aufwand in Personentagen (gesamt)	Status	Verantwortung

Abbildung 7: Projektliste „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“

Projektname: eProcurement					
Verantwortung	Stabsstelle eGovernment				
Gegenstand des Projektes (Kurzbeschreibung)	<ul style="list-style-type: none"> Systemauswahl, Konzeption, Implementierung: Überführung der bestehenden Bestellvorgänge in einen automatisierten, Intranet-gestützten Prozess 				
Projektziele (Explizite Nennung)	<ul style="list-style-type: none"> Prozesskostenoptimierung durch Minimierung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten Ermöglichung von automatisierten, dezentralen Bestellvorgängen 				
Nutzen (Qualitativ/Quantitativ)	<ul style="list-style-type: none"> Reduzierung der Prozesskosten Schneller Informationsfluß durch Online-Anbindung 				
Projektbeginn / -ende	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Anfang</th> <th>Ende</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>01.06.2001</td> <td>01.12.2001</td> </tr> </tbody> </table>	Anfang	Ende	01.06.2001	01.12.2001
Anfang	Ende				
01.06.2001	01.12.2001				
Geplante Projektdauer (in Monaten)	6 Monate				
Sachmittelkosten (in €)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Geplant</th> <th>Verbraucht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Einmalige materielle Kosten (z.B. Software/ Hardware), die für das Projekt geplant und bis diesem Zeitpunkt verbraucht wurden.</td> </tr> </tbody> </table>	Geplant	Verbraucht	Einmalige materielle Kosten (z.B. Software/ Hardware), die für das Projekt geplant und bis diesem Zeitpunkt verbraucht wurden.	
Geplant	Verbraucht				
Einmalige materielle Kosten (z.B. Software/ Hardware), die für das Projekt geplant und bis diesem Zeitpunkt verbraucht wurden.					
Personalkosten (in €)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Geplant</th> <th>Verbraucht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Interne und externe Personalkosten (Durchschnittliche Personalkosten pro Tag x Personalaufwand in Tagen)</td> </tr> </tbody> </table>	Geplant	Verbraucht	Interne und externe Personalkosten (Durchschnittliche Personalkosten pro Tag x Personalaufwand in Tagen)	
Geplant	Verbraucht				
Interne und externe Personalkosten (Durchschnittliche Personalkosten pro Tag x Personalaufwand in Tagen)					
Gesamtfinanzbedarf des Projekts (in €)	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Geplant</th> <th>Verbraucht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Geplante Gesamtkosten des Projektes (Sachmittel- und Personalkosten) und der Verbrauch der Finanzmittel bis zu diesem Zeitpunkt.</td> </tr> </tbody> </table>	Geplant	Verbraucht	Geplante Gesamtkosten des Projektes (Sachmittel- und Personalkosten) und der Verbrauch der Finanzmittel bis zu diesem Zeitpunkt.	
Geplant	Verbraucht				
Geplante Gesamtkosten des Projektes (Sachmittel- und Personalkosten) und der Verbrauch der Finanzmittel bis zu diesem Zeitpunkt.					
Aufwand in Personentagen	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Geplant</th> <th>Verbraucht</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="2">Summe des geplanten Personalaufwandes (Intern / Extern) für das Projekt in Tagen und der Verbrauch bis zu diesem Zeitpunkt.</td> </tr> </tbody> </table>	Geplant	Verbraucht	Summe des geplanten Personalaufwandes (Intern / Extern) für das Projekt in Tagen und der Verbrauch bis zu diesem Zeitpunkt.	
Geplant	Verbraucht				
Summe des geplanten Personalaufwandes (Intern / Extern) für das Projekt in Tagen und der Verbrauch bis zu diesem Zeitpunkt.					

Status		
In Planung	In Arbeit	Erledigt

Nennen Sie Probleme, Risiken und Abhängigkeiten bei der Projektdurchführung:
<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der bestehenden Prozessabläufe bei gleichzeitiger Systemintegration Akzeptanz der Beschäftigten – Aufsetzen eines Change Management ...

Abbildung 8: Projektblatt „Aktuelle eGovernment-Aktivität“

- b) Auswahl der zu Befragenden
Festlegung der Personen, die im Workshop oder in einer Befragung zu den aktuellen eGovernment-Tätigkeiten der Behörde Stellung nehmen sollen. Es bietet sich an folgende Personen zu befragen: Vertreter aller Fachbereiche und IT-Leiter.
- c) Durchführung der Ermittlung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten
Anhand der angepassten Projektvorlagen werden nun im Rahmen einer Befragung oder in einem Workshop die aktuellen eGovernment-Aktivitäten gesammelt und beschrieben [Instrument: Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten / Projektliste „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“ und Projektblatt „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“].

Instrumente

- Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten

2.2 Bewertung der eGovernment-Fähigkeit

2.2.1 Aktivität: NetReadiness-Analyse

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Bestimmung des Status quo und der Perspektiven der eGovernment-Fähigkeit der Behörde, d. h. wie fit ist die Behörde für die Nutzung von neuen Technologien im Rahmen von eGovernment und welche Handlungsempfehlungen sind für das weitere Vorgehen daraus abzuleiten

Die gewonnenen Erkenntnisse unterstützen im späteren Projektverlauf die Absicherung der Auswahl identifizierter eGovernment-Optionen aus einem Pool verfügbarer Alternativen und lassen Hinweise auf mögliche Maßnahmen zur Begleitung der Einführung von Veränderungen zu. Des Weiteren können anhand der Ergebnisse der NetReadiness-Analyse Behördenvergleiche und Vergleiche von unterschiedlichen Fachbereichen durchgeführt werden.

Voraussetzung

- Ergebnisse der Analyse der internen / externen Rahmenbedingungen
Die Einflussfaktoren der eGovernment-Strategie und ihre Wirkung sowie die Interessengruppen und ihre Anforderungen sollten bekannt sein, da die eGovernment-Fähigkeit der Behörde vor dem Hintergrund der heutigen und zukünftigen Anforderungen und Einflussfaktoren des Umfeldes bewertet werden sollte.

Ergebnis

- NetReadiness Scorecard
Die Analyse der eGovernment-Fähigkeit der Behörde liefert in Form einer NetReadiness Scorecard (vgl. Abbildung 9) das Bild einer Selbsteinschätzung der Behörde über die Bereitschaft und Fähigkeit der Behörde im eGovernment.
Der ermittelte NetIQ (Gesamtpunktzahl der Selbsteinschätzung) und dessen Einordnung auf einer Punkteskala (vgl. Abbildung 10) geben Aufschluss über mögliche Handlungsstrategien, d. h. über mögliche Projekte und Initiativen, die die Behörde in ihrem jeweiligen ermittelten Status durchführen könnte.

Methode/Vorgehen

1) Durchführung einer NetReadiness-Analyse

Im Rahmen der Ermittlung der eGovernment-Fähigkeit werden die Dimensionen Führungsebene, Organisation, Technologie und Lernfähigkeit anhand von Fragestellungen untersucht:

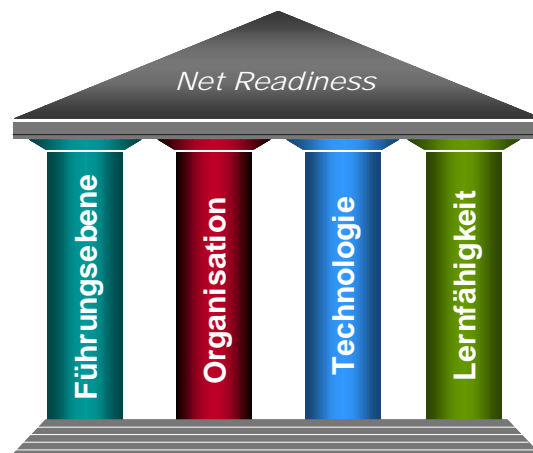


Abbildung 9: Dimensionen der NetReadiness

Für die Untersuchung der Ausprägung der verschiedenen Dimensionen steht ein Fragebogen zur Verfügung. Die Beantwortung der Fragestellungen erfolgt im Rahmen eines Workshops [Instrument: Durchführung der NetReadiness-Analyse / Fragebogen NetReadiness].

Anmerkung: Die NetReadiness-Analyse kann im Rahmen eines eigenständigen Workshops durchgeführt werden oder noch Bestandteil des ersten Workshops zur Analyse der Rahmenbedingungen und der Interessengruppen sein. Der erste Workshop würde dann einen zeitlichen Umfang von ca. 1,5 Tagen umfassen. Denkbar ist jedoch auch, die NetReadiness-Analyse im Form einer schriftliche Befragung durchzuführen.

Vorgehensschritte:

Die NetReadiness-Analyse umfasst folgendes Vorgehen:

a) Vorbereitung des Workshops

Auswahl des Moderators

Für die Durchführung des Workshops ist zu empfehlen, einen neutralen Moderator mit umfangreicher Moderationserfahrung auszuwählen.

Einladung der Teilnehmer

Folgende Personen sollten an diesem Workshop teilnehmen:

- Leitungsebene der Behörde,
- eGovernment-Teamleitung,
- Vertreter der Fachbereiche.

b) Durchführung des Workshops

Selbsteinschätzung der Ausprägung der oben genannten Dimensionen
 Mit Hilfe der Beantwortung des strukturierten NetReadiness-Fragenkataloges soll eine Selbsteinschätzung der eGovernment-Fähigkeit durchgeführt werden. Hierbei ist es möglich, dass der Fragebogen mit allen Teilnehmern gemeinsam, in Kleingruppen oder von jeder Einzelperson bearbeitet wird. Der Fragebogen sollte aufgrund der dahinterliegenden Berechnungsmodelle unverändert übernommen werden.
 Für jede Dimension des Fragebogens können jeweils 50 Punkte vergeben werden [Instrument: Durchführung NetReadiness-Analyse / Fragebogen NetReadiness].

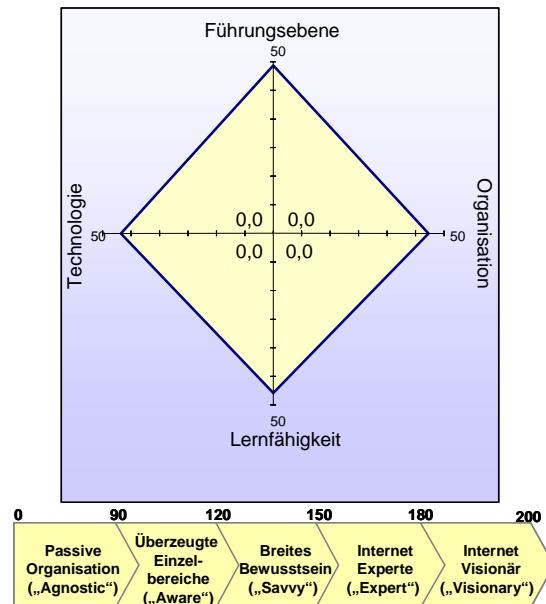


Abbildung 10: NetReadiness-Scorecard

Auswertung der ausgefüllten Fragebögen
 Die anschließende Auswertung des Fragebogens erfolgt während des Workshops. Durch die Addition der Punktzahlen je Dimension wird der Gesamtpunktwert – der NetIQ der Behörde – errechnet.
 Im zweiten Schritt werden die Ergebnisse der eGovernment-Fähigkeit zur besseren Visualisierung in die NetReadiness-Scorecard übertragen (vgl. Abbildung 10). Die Auswertungsroutinen und die NetReadiness-Scorecard sind in dem Instrument „Fragebogen NetReadiness“ enthalten [Instrument: Durchführung NetReadiness-Analyse / Fragebogen NetReadiness].
 Der errechnete NetIQ der Behörde wird außerdem zur Statusbestimmung der Behörde auf der Punkte-Skala (vgl. Abbildung 11) eingeordnet [Instrument: Durchführung NetReadiness-Analyse / Punkteskala und Erläuterung].

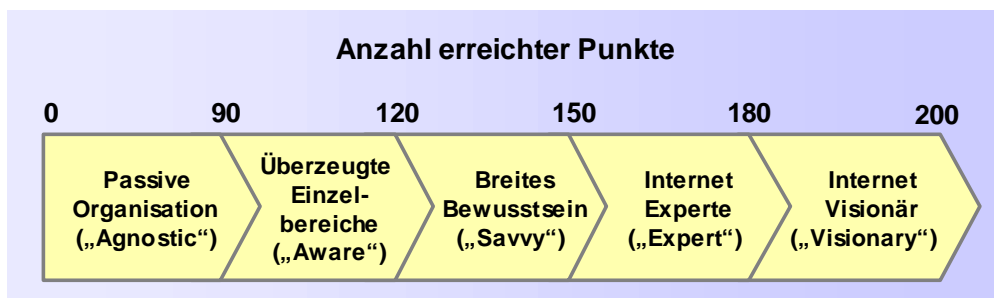


Abbildung 11: Punkteskala

Ableitung von Handlungsempfehlungen

Anhand der erreichten Gesamtpunktzahl und der damit verbundenen Status-Einordnung werden erste Ableitungen hinsichtlich der eGovernment-Fähigkeiten der Behörde vorgenommen [Instrument: Durchführung NetReadiness-Analyse / Erläuterung der eGovernment-Fähigkeit].

Anzahl der erreichten Punkte	Erläuterung der eGovernment-Fähigkeit
> 180 Punkte	<u>Internet-Visionär</u> : ist Vorreiter im eGovernment. Seine Internet-Aktivitäten gestalten sich außerordentlich erfolgreich und dienen anderen Organisationen als Beispiel für eigene Lösungen.
150 – 179	<u>Internet-Experte</u> : Der Grad der Internetfähigkeit dieser Organisation ist sehr ausgreift, das Verbesserungspotenzial ist noch auszuschöpfen. Die Chancen des eGovernment werden aktiv genutzt.
120 – 149	<u>Breites Bewusstsein</u> : Das Bewusstsein für die Potenziale des eGovernment sind in der Organisation verankert. Die Aktivitäten der Wettbewerber werden aufmerksam verfolgt. Dedizierte Ressourcen werden für eGovernment – Initiativen bereitgestellt. Ausgewählte Geschäftsprozesse werden bereits elektronisch unterstützt. Die Bestrebungen zum weiteren Ausbau des eGovernment sind verbunden mit umfangreicher Nutzung interner Ressourcen sowie klarer Aufwand-Nutzen Vorstellung.
90 – 119	<u>Überzeugte Einzelbereiche</u> : Eine oder mehrere Abteilungen der Organisation sind von den Potenzialen des eGovernment überzeugt. Ausgewählte Abteilungen stellen bereits Teams zusammen, die unter Rückgriff auf das Abteilungsbudget eGovernment Lösungen realisieren.
< 90	<u>Passive Organisationen</u> : haben eine abwartende Haltung. Sie betreiben zum Teil auch eine Website, diese verfolgt aber primär die Funktion der Selbstdarstellung. Der Aufbau ist dabei an die Organisationsstruktur des Unternehmens angelehnt. Entwurf und Entwicklung dieser Website wurden an Dritte delegiert.

Abbildung 12: Erläuterung der eGovernment-Fähigkeit

Auf der Grundlage des Instrumentes „Empfehlung Statureinordnung“ werden mit allen Workshopteilnehmern grobe Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise im Rahmen der eGovernment-Initiative erarbeitet, die wichtige Rahmeninformationen für die spätere Auswahl der eGovernment-Optionen bieten [Instrument: Durchführung NetReadiness Analyse / Empfehlungen Statureinordnung].

Instrumente

- Durchführung NetReadiness Analyse

2.3 Generierung und Bewertung von eGovernment-Optionen

2.3.1 Aktivität: Quick Review Hauptprozesse der Behörde

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team / Vertreter der Fachbereiche

Zielsetzung

Erfassung und grobe Beschreibung der Hauptprozesse der Behörde (inklusive Schnittstellen)

Unter einem Hauptprozess wird hier ein für die Behörde relevanter Geschäftsprozess auf hohem Abstraktionsniveau verstanden (z. B. Vergabe von Förderungen oder Informationsbereitstellung). Bei einem Hauptprozess kann es sich um einen Kern- oder Unterstützungsprozess der Behörde handeln.

Die eGovernment-Optionen, die im weiteren Verlauf der Erstellung der eGovernment-Strategie identifiziert werden müssen, sind untrennbar mit den Geschäftsabläufen der Behörde verbunden. eGovernment-Anwendungen (z. B. eine eProcurement-Anwendung) unterstützen etablierte Geschäftsprozesse und verändern sie dadurch in mehr oder weniger starkem Maße. Damit stellt sich die Frage, wie und in welchem Ausmaß die Hauptprozesse der Behörde durch eGovernment-Anwendungen unterstützt werden können und dadurch Veränderungen erfahren.

Die Aktivität „Quick Review Hauptprozesse der Behörde“ stellt den ersten Schritt der Prozessanalyse dar, die im folgenden Abschnitt „Prozessanalyse und -gestaltung“ vertieft wird.

Voraussetzung

- Ergebnisse der Analysen der internen/externen Rahmenbedingungen
Die Einflussgrößen der eGovernment-Strategie und ihre Wirkung sowie die Interessengruppen und ihre Anforderungen sind bekannt.
- Bewertete NetReadiness-Scorecard: eGovernment-Fähigkeit der Behörde
- Liste und Projektblätter zur Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten

Ergebnis

- Liste Hauptprozesse
Die Auflistung aller für die Behörde relevanten Hauptprozesse dient der Dokumentation der ausgewählten Hauptprozesse, die den jeweiligen eGovernment-Optionen zugeordnet sind.
- Kontextdiagramm
Die wichtigsten Hauptprozesse (Kern- und Unterstützungsprozesse) sind identifiziert und anhand eines Kontextdiagramms beschrieben (ca. 20 Hauptprozesse). Das heißt, für jeden Hauptprozess sind die Faktoren „grobe Prozessschritte“, „beteiligte Organisationseinheiten und Personen“ und „Schnittstellen zu anderen Prozessen“ erfasst.

- SWOT-Diagramm
Für jeden definierten Hauptprozess liegt zur näheren Beschreibung ein Strength (Stärken) / Weakness (Schwächen) / Opportunities (Chancen) / Threats (Risiken)-Diagramm (kurz SWOT-Diagramm) vor.

Methode/Vorgehen

1) Quick Review der Hauptprozesse

Vorgehensschritte

a) Vorbereitung des Workshops

Analyse der Aufbauorganisation

Das eGovernment-Team sollte sich im ersten Schritt einen Überblick über die Aufbauorganisation schaffen. Diese Kenntnisse bieten zunächst die Grundlage für die Auswahl der Workshopteilnehmer zur Erhebung der Prozesse der jeweiligen Bereiche und werden später bei der Prozessanalyse und der Prozessgestaltung berücksichtigt.

Information der Bereichsleiter

Vor der Auswahl der Workshop-Teilnehmer, sollten die Bereichsleiter in einem persönlichen Gespräch über den Zweck und die Vorgehensweise des Gesamt-Projektes eGovernment und ihre Rolle und Aufgaben informiert werden (vgl. Modul „Chefsache E-Government“). Eventuell können in diesem Gespräch bereits gemeinsam die Workshopteilnehmer festgelegt werden.

Auswahl der Workshop-Teilnehmer; Einladung und Vorabinformation

Je nach der Größe und Organisationsstruktur der Behörde wird sich der Teilnehmerkreis des Workshops zur Auswahl der Hauptprozesse unterscheiden:

- bei kleineren Behörden mit wenig Fachbereichen könnten jeweils alle Vertreter dieser Bereiche an einem Workshop teilnehmen.
- bei großen Behörden dagegen wird es sich anbieten, mehrere Workshops durchzuführen,

um eine effektive Teilnehmeranzahl nicht zu überschreiten.

Vorbereitung des Workshops durch die ausgewählten Workshop-Teilnehmer

Im Vorfeld sollten von den Vertretern der Fachbereiche die Hauptprozesse ihres Bereiches benannt werden. Insgesamt sollten nur ca. 20 Hauptprozesse für die Behörde benannt werden. Das Abstraktionsniveau der Prozessbetrachtung bleibt zu diesem Zeitpunkt noch entsprechend hoch.

b) Durchführung des Workshops

Benennung relevanter Prozesse der Behörde

Anhand der Methode des „Brainstorming“ (möglicherweise Kartenabfrage) werden im ersten Schritt die in der Vorbereitungsphase von den Vertretern der Fachbereiche ausgewählten Hauptprozesse gesammelt (nur namentliche Benennung).

Diskussion der dokumentierten Prozesse

Im dem Fall, dass im ersten Schritt mehr als ca. 20 Hauptprozesse benannt wurden, muss geprüft werden, ob alle Hauptprozesse die gleiche Abstraktionsebene aufweisen,

d. h. ob sich eventuell Einzelprozesse mit einem größeren Detaillierungsgrad zu einem Hauptprozess zusammenfassen lassen. Zielsetzung dieses Vorgehensschrittes ist es, alle Prozesse der Behörde zu erfassen, jedoch durch angemessene Aggregation auf eine Anzahl von ca. 20 Prozessen zu begrenzen. Auf diese Weise wird ein angemessener Untersuchungsumfang für die weiteren Betrachtungen geschaffen.

Benennung von Prozessverantwortlichen für die ausgewählten 20 Hauptprozesse
 Für jeden definierten Hauptprozesse sollte ein Prozessverantwortlicher bestimmt werden, der alle erforderlichen Projektarbeiten im Hinblick auf diesen Prozess im Weiteren wahrnimmt.

Vorstellung Beispiel-Kontextdiagramm und Beispiel-SWOT-Diagramm

Am Ende des Workshops sollte den Workshopteilnehmern die Verwendung des Kontext- und SWOT-Diagramms erläutert werden [Instrument: Kontextdiagramm / Beispiel Kontextdiagramm; Instrument: SWOT-Analyse / Beispiel SWOT-Diagramm].

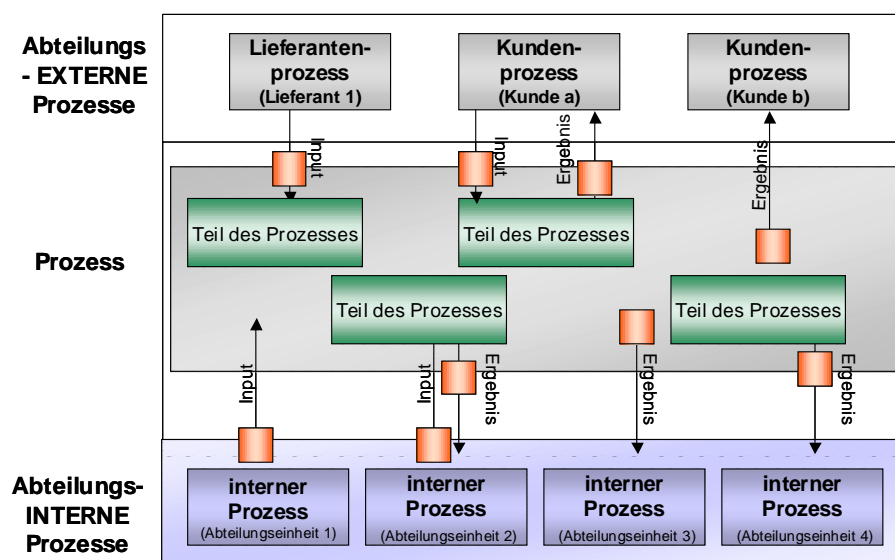


Abbildung 13: Kontextdiagramm

c) Beschreibung des Hauptprozesses

Erstellung Kontextdiagramm

Im Anschluss an den Workshop erstellen die jeweiligen Prozessverantwortlichen zur Beschreibung des jeweiligen Hauptprozesses ein Kontextdiagramm [Instrument: Kontextdiagramm /Kontextdiagramm].

Erstellung SWOT-Diagramm

Auf Basis des Kontextdiagramms erarbeiten die Prozessverantwortlichen für den Prozess ein Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Diagramm [kurz SWOT-Diagramm mit ersten möglichen eGovernment-Optionen (Chancen) [Instrument: SWOT-Analyse / SWOT-Diagramm].

Instrumente

- Liste Hauptprozesse
- Kontextdiagramm
- SWOT-Analyse

2.3.2 Aktivität: Generierung von eGovernment-Optionen

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team / Prozessverantwortliche

Zielsetzung

Erarbeitung von Ansatzpunkten für die Unterstützung von Prozessen durch eGovernment-Lösungen

Die ausgewählten 20 Hauptprozesse bilden die Basis für die Generierung der eGovernment-Optionen. Unter eGovernment-Optionen werden hier potentielle Ansatzpunkte für die Einführung von eGovernment verstanden, die zu einer Prozessoptimierung bzw. Wertsteigerung führen. Im Rahmen der Aktivität „Generierung von eGovernment-Optionen“, werden entlang der im vorherigen Schritt ausgewählten und beschriebenen Hauptprozesse diese Ansatzpunkte (z. B. eLearning, eProcurement, Online-Wunschzeichen, Online-Mahntrag) erarbeitet. Sie stellen neben den strategischen und operativen eGovernment-Zielsetzungen einen wesentlichen Bestandteil der eGovernment-Strategie dar.

Voraussetzung

- Ergebnisse der internen / externen Rahmenbedingungen
- NetReadiness-Scorecard: eGovernment-Fähigkeit der Behörde
- Liste und Projektblätter zur Beschreibung der aktuellen eGovernment-Aktivitäten
- Kontextdiagramme und SWOT-Diagramme der 20 Hauptprozesse der Behörde. Diese bilden den wesentlichen Betrachtungsgegenstand im Rahmen des Workshops zur Generierung der eGovernment-Optionen.

Ergebnis

- Liste „eGovernment-Optionen“
Die Liste umfasst alle eGovernment-Optionen im Überblick, die dann jeweils im Projektblatt konkreter beschrieben werden
- Projektblatt „eGovernment-Optionen“
Das Projektblatt enthält alle im Laufe des Projektes gesammelten Informationen zu der eGovernment-Option. Es wird im Rahmen dieser Aktivität erstmals eingesetzt, um die Workshopergebnisse zu dokumentieren. Eine Vervollständigung erfolgt im Laufe späterer Vorgehensschritte

- Tabelle „Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Optionen“
 Die Aktivitäten zur Umsetzung der eGovernment-Optionen sind grob definiert.

Methode/Vorgehen

1) Generierung der eGovernment-Optionen

Vorgehensschritte:

- a) Vorbereitung des Workshops

Anpassung des Projektblatts eGovernment-Optionen

Das Projektblatt mit seinen Beschreibungskriterien sollte durch das eGovernment-Team angepasst werden [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Projektblatt eGovernment-Option]. Die Anpassung der Beschreibungskriterien sollte vor dem Hintergrund der in der „Phase 1: Initialisierung“ definierten strategischen Behördenziele und den operativen Zielsetzungen (Teilziele) vorgenommen werden.

eGovernment-Option (Projektname): <i>Online-Vertrieb von Publikationen</i>	
Allgemeine Faktoren	
Projektname	<i>Online-Shop</i>
Projektgegenstand Gegenstand des Projektes / Aufgabenstellung (Kurzbeschreibung)	<i>Es ist der kommerzielle Online-Vertrieb von Publikationen der Behörde per Internet vorgesehen. Die Veröffentlichungen können einerseits direkt per Internet heruntergeladen werden, oder online bestellt werden. Die Bezahlung erfolgt per Rechnung.</i>
Projektziele	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Beschleunigung des Vertriebsweges der amtlichen Informationen</i> • <i>Auf die individuellen Bürgerbedürfnisse abgestimmte Bereitstellung von Informationen</i> • <i>Einsparungen von Service-Dienstleistungen für Vertrieb und Versand</i>
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Akzeptanz des Bürger</i> • <i>Marketing für Online Shop (Bekanntheitsgrad)</i>
Zielbeitrag Zuordnung der eGovernment-Option zu den strategischen und operativen eGovernment-Zielen	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Erhöhung der Kundenorientierung (zeitliche/räumliche Unabhängigkeit der Nutzung der Dienstleistung)</i> • <i>Optimierung des Prozessablaufes (Zeit & Kosten)</i> • <i>Verbesserung des Images und der Öffentlichkeitswirksamkeit der Behörde</i>

Abbildung 14: Ausschnitt: Projektblatt „eGovernment-Option“ (Beispiel)

Einladung der Workshop-Teilnehmer

Es sollten folgende Personen an dem Workshop teilnehmen:

- eGovernment-Team,
- Prozessverantwortliche.

- b) Durchführung des Workshops zur Generierung der eGovernment-Optionen

Konsolidierung der Ergebnisse der Prozessbeschreibung

Im ersten Schritt sollten im Workshop die Ergebnisse der Prozessverantwortlichen für

jeden der Hauptprozesse kurz vorgestellt und diskutiert werden. Die Informationen, wie z. B. das Kontextdiagramm, das SWOT-Diagramm und die Vorschläge für eGovernment-Optionen sollten als Handout an alle Workshop-Teilnehmer verteilt werden.

Sammlung und Dokumentation der eGovernment-Optionen

Die von den Prozessverantwortlichen vorgestellten eGovernment-Optionen werden anhand der „Liste eGovernment-Optionen“ durch den Moderator dokumentiert und mit allen Workshop-Teilnehmern, um weitere eGovernment-Projekte ergänzt [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Liste eGovernment-Optionen].

Abstimmung der vorbereiteten Beschreibung der eGovernment-Optionen

Das durch das eGovernment-Team angepasste „Projektblatt eGovernment-Option“ wird mit den Workshop-Teilnehmern hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung diskutiert. Es ist zu empfehlen bereits Kosten- und Nutzenkriterien in die Vorlage aufzunehmen, die dann im nächsten Schritt im Rahmen der Kosten-Nutzen-Schätzung erarbeitet werden [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Projektblatt eGovernment-Optionen].

c) Beschreibung der eGovernment-Optionen

Im Anschluss an den Workshop werden die dokumentierten eGovernment-Optionen mit Hilfe des angepassten Projektblattes – soweit zu diesem Zeitpunkt möglich – von den Workshop-Teilnehmern beschrieben. Eine Ergänzung der Informationen des Projektblattes erfolgt im Rahmen der Durchführung der nächsten Projektschritte [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Projektblatt eGovernment-Optionen].

d) Erarbeitung von Aktivitäten zur Umsetzung der eGovernment-Optionen

Nach der Beschreibung der eGovernment-Option hat sich ein klareres Bild über das Ziel und den Umfang der eGovernment-Option herausgebildet. Im nächsten Schritt sollten nun von den Workshopteilnehmern grobe Aktivitäten bzw. Maßnahmen für die Kategorien Personal, Organisation und Technik identifiziert werden, die für eine Umsetzung des eGovernment-Projektes von Bedeutung sind. Dies soll zu diesem Zeitpunkt aber nur auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau erfolgen. Die Ergebnisse werden in der Vorlage „Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Option“ dokumentiert [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Tabelle Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Option].

Kategorie eGovernment- Option	Personal	Organisation	Technik
eProcurement	<ul style="list-style-type: none"> • Erfassung der Anforderungen an den Beschaffungsprozess • Schulung der Mitarbeiter des Einkaufs • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Bedarfsmeldungen • Festlegung von Genehmigungskriterien • Definition der Genehmigungsinstanzen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl eProcurement-Software • Einführung eProcurement-Software • ...
eContent-management	<ul style="list-style-type: none"> • Information der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme bestehender Inhalte des Internet-Auftritts der Behörde • Einstellung, Pflege und Kontrolle der bestehenden und neuen Inhalte des Internets • Einführung von formalen Prozeduren (Berechtigungskonzepte) und Verfahren 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Bereitstellung eines standardisierten Content Management Systems
...			

Abbildung 15: Tabelle „Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Option“ (Beispiel)

Instrumente

- Beschreibung eGovernment-Option

2.3.3 Aktivität: Durchführung einer Kosten-Nutzen-Schätzung

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Entwicklung von begründeten und nachvollziehbaren Aussagen über die Wirtschaftlichkeit bzw. die monetäre Wirkung der eGovernment-Optionen

An den Anfang einer jeden Investitionsüberlegung gehört eine Schätzung der entstehenden Kosten, die gegen den erhofften Nutzen abgewogen werden müssen. Bei ex-ante Investitionsbewertungen im Bereich eGovernment müssen unter anderem folgende Punkte besonders beachtet werden:

- Es gibt nur wenige Vergleichsprojekte, an denen wesentliche Kennzahlen empirisch fundiert wurden.
- Der Markt ist sehr schnelllebig und dynamisch, so dass bzgl. der Kostenstruktur eines eGovernment-Projektes nur grobe Aussagen gemacht werden können
- Durch die Dynamik im Bereich Internet ist eine langfristig abgesicherte Nutzenanalyse erschwert.

Diese Punkte unterstreichen, dass es sich bei einer Kosten-Nutzen-Betrachtung der eGovernment-Projekte – vor allem in der Startphase des Projektes – zunächst nur um eine Schätzung handeln kann. Die Zielsetzung der Kosten-Nutzen-Schätzung zu diesem Zeitpunkt der eGovernment-Initiative liegt daher nicht darin, in einem umfangreichen Verfahren exakte Zahlenwerte zu ermitteln, sondern darin, durch ein pragmatisches standardisiertes Vorgehen, weitere wichtige Entscheidungsparameter zu bestimmen, um die von der Behördenleitung zu treffende Entscheidung für oder gegen die Durchführung einer eGovernment-Option abzusichern.

Voraussetzung

- Ergebnisse der Analyse der internen/externen Rahmenbedingungen
- Liste / Projektblätter „Aktuelle eGovernment-Aktivitäten“
- Liste / Projektblätter “eGovernment-Optionen”
- Tabelle “Umsetzungsaktivitäten eGovernment Option”

Ergebnis

- Tabelle „Kosten-Nutzen-Schätzung“

Methode/Vorgehen

1) Durchführung Kosten-Nutzen-Schätzung

Es bietet sich an, die Kosten-Nutzen-Schätzung direkt nach der Generierung und Beschrei-

bung der eGovernment-Optionen durchzuführen. Auf diese Weise können die Ergebnisse sofort in die Beschreibungen der eGovernment-Optionen aufgenommen werden und stehen für die Bewertungsphase zur Verfügung. In jedem Fall sollte die Kosten-Nutzen-Schätzung jedoch vor der Entscheidungsfindung der Behörde (vgl. Aktivität: Auswahl der eGovernment-Optionen) abgeschlossen sein.

Grundsätzlich ist dabei eine Vollkostenbetrachtung anzustreben, d. h. es sind alle unmittelbaren und mittelbaren Kosten und Nutzengrößen der eGovernment-Projekte zu ermitteln – sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht.

Vorgehensschritte:

- a) **Ergänzung der Aktivitäten zur Umsetzung der eGovernment-Optionen**
Im ersten Schritt sollten die nach dem letzten Workshop zur Generierung der eGovernment-Optionen erarbeiteten Umsetzungsaktivitäten der eGovernment-Optionen von dem eGovernment-Team ergänzt werden [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Vorlage: Bestimmung der Aktivitäten]. Die Aktivitäten werden dann in den Kosten-Nutzen-Plan übertragen [Instrument: Durchführung Kosten-Nutzen-Schätzung / Kosten-Nutzen-Plan].
- b) **Festlegung der Kosten- und Nutzenarten**
Im zweiten Schritt erfolgt die Auswahl der relevanten Kosten- und Nutzenfaktoren. Für jede Aktivität einer eGovernment-Option werden diese Faktoren im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung betrachtet. Ausgangspunkt der Auswahl der Kosten- und Nutzenaspekte ist der generelle Kostenartenkatalog [Instrument: Durchführung Kosten-Nutzen-Schätzung / Kostenartenkatalog]. Dieser Katalog zeigt eine Aufstellung von Kostenarten und Nutzenaspekten, die einen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des eGovernment-Projektes haben könnten. Je mehr Kriterien für den Kosten-Nutzen-Plan ausgewählt und mit Daten belegt werden, desto genauer wird die Kosten-Nutzen-Schätzung, aber desto größer ist auch der Aufwand der Datenerhebung. Diese Kostenarten und Nutzenfaktoren sind festzulegen und zur Sicherung der Vergleichbarkeit für alle eGovernment-Optionen über den Projektverlauf hinweg konstant zu halten.
- c) **Durchführung der Kosten-Nutzen-Schätzung**
Für alle ermittelten Aktivitäten der eGovernment-Optionen werden entlang der ausgewählten Kostenarten und Nutzenfaktoren die technologischen, organisatorischen und personellen Auswirkungen, d. h. die Kosten und Nutzen bestimmt. Die kumulierten Ergebnisse werden in den Kosten-Nutzen-Plan eingetragen [Durchführung Kosten-Nutzen-Schätzung / Kosten-Nutzen-Plan]. Für eine weiterführende Kosten-Nutzenbetrachtung kann die „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz der IT in der Bundesverwaltung“ der Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBST / Bundesministerium des Innern) herangezogen werden.

Kosten-Nutzenplan

eGovernment-Option:

Umsetzungsdauer: Monate

Kosten Realisierung eGovernment:

Aktivitäten zur Umsetzung	Personal- aufwand in Personen- tagen	Durch- schnittlicher Tagessatz	Kosten Personal in Euro	Kosten Sachmittel in Euro	Gesamtkosten je Aktivität
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
					0,00
Gesamtkosten	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00

Kosten / Nutzen Betrieb eGovernment-Optionen:

Aktivitäten zur Umsetzung	Personal- aufwand in Personen- tagen	Durch- schnittlicher Tagessatz	Einsparung Personal- kosten	Einsparung Sachmittel in Euro	Summe Einsparung je Aktivität	Qualitative Nutzenaspekte
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
					0,00	
Gesamteinsparung	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00	

Abbildung 16: Tabelle „Kosten-Nutzen-Schätzung“

Anmerkung: Es ist häufig sinnvoll, dass während der Schätzung der Kosten und Nutzen bereits Funding-Modelle entwickelt werden, d. h. über die möglichen Formen der Finanzierung ausgewählter Projekte nachgedacht wird. Neben dem Erhalt der Finanzmittel aus dem Haushalt könnten auch Beteiligungen der privaten Wirtschaft ein Finanzierungsmodell darstellen.

Instrumente

- Durchführung Kosten-Nutzen-Schätzung
- „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz der IT in der Bundesverwaltung“ (Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBST) / Bundesministerium des Innern)

2.3.4 Aktivität: Bewertung der eGovernment-Optionen

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Strukturierung der eGovernment-Optionen, um über die eGovernment-Lösung und Umsetzungsreihenfolge entscheiden zu können.

Die verschiedenen eGovernment-Optionen sind zunächst zu strukturieren. Dabei ist festzuhalten, wie innovativ jede einzelne Option ist und in wieweit sie das Geschäft (die Aufgaben) berührt.

Voraussetzung

- Ergebnisse der Analyse der internen/externen Rahmenbedingungen
- NetReadiness-Scorecard: Bewertete eGovernment-Fähigkeit der Behörde
- Liste / Projektblätter eGovernment-Optionen

Ergebnis

- Internet Wertschöpfungsmatrix
Mit Hilfe der Internet Wertschöpfungsmatrix werden die eGovernment-Optionen hinsichtlich der Kriterien „Geschäftskritisch“ und „Innovationsgrad“ bewertet und strukturiert.

Methode/Vorgehen

Die Strukturierung der eGovernment-Optionen wird im Rahmen der Durchführung eines Workshops vorgenommen.

1) Strukturierung der eGovernment-Optionen

Die Strukturierung, d. h. die Klassifizierung der eGovernment-Optionen erfolgt mit Hilfe der Internet Wertschöpfungsmatrix [Instrument: Strukturierung der eGovernment-Optionen Internet Wertschöpfungsmatrix].

Vorgehensschritte:

a) Vorbereitung des Workshops

Informationszusammenstellung

Als Grundlage für die zweistufige Bewertung der eGovernment-Optionen sollte das eGovernment-Team die vorliegenden Informationen zu den eGovernment-Optionen für alle Workshop-Teilnehmer aufbereiten.

Einladung der Workshop-Teilnehmer
An dem Workshop sollten neben dem
- eGovernment-Team
- die Prozessverantwortlichen
teilnehmen. Letzteren sollte mit der Einladung die aufbereiteten Informationen über-
sendet werden.

b) Durchführung des Workshops (Teil 1: Strukturierung der eGovernment-Option)

Erklärung der Portfolio-Matrix

Im ersten Schritt sollte den Teilnehmern des Workshops die Bedeutung der zwei Di-
mensionen „Geschäftskritisch“ und „Innovationsgrad“ der Internet Wertschöpfungs-
matrix erläutert werden.

Geschäftskritisch: Inwieweit tangiert die eGovernment-Option geschäftskritische Be-
reiche, d. h. inwieweit werden die Kernprozesse der Behörde berührt.

Innovationsgrad: Wurde eine solche eGovernment-Option bereits in anderen Behör-
den eingeführt oder umfasst die eGovernment-Option Technologien, die noch wenig
erprobt sind.

Bevor die Einordnung der eGovernment-Optionen in die Matrix erfolgt, sollte den
Workshop-Teilnehmern zudem die Bedeutung / die Charakteristika der einzelnen Fel-
der der Matrix erläutert werden [Instrument: Strukturierung der eGovernment-
Optionen / Erklärung der Quadranten]

Einordnung der eGovernment-Optionen

Alle beschriebenen eGovernment-Optionen werden im Rahmen der Diskussion mit
allen Workshop-Teilnehmern in die Internet Wertschöpfungsmatrix eingeordnet [In-
strument: Strukturierung der eGovernment-Optionen / Internet Wertschöpfungsma-
trix].

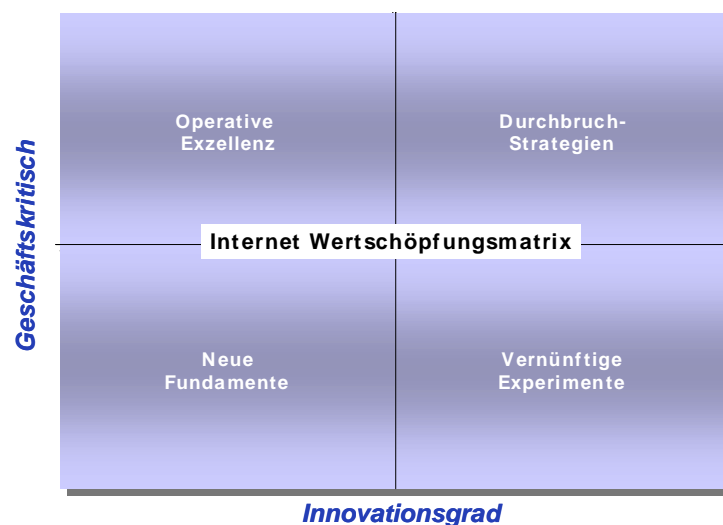


Abbildung 17: Internet Wertschöpfungsmatrix

Interpretation der Ergebnisse der Internet Wertschöpfungsmatrix
 Anhand der Internet Wertschöpfungsmatrix lassen sich keine Aussagen der Art treffen „eGovernment-Option in Quadrant X ist besser / wichtiger als eGovernment-Option in Quadrant Y. Es können jedoch grundsätzliche Aussagen, wie z. B. “viele Projekte auf der linken Seite sprechen für Kostensenkung, Effizienzsteigerung“, “viele Projekte auf der rechten Seite sprechen für Wachstum und Wertgenerierung“ ableitet werden. Jeder Quadrant hat letztlich andere Anforderungen und Auswirkungen auf die Organisation.

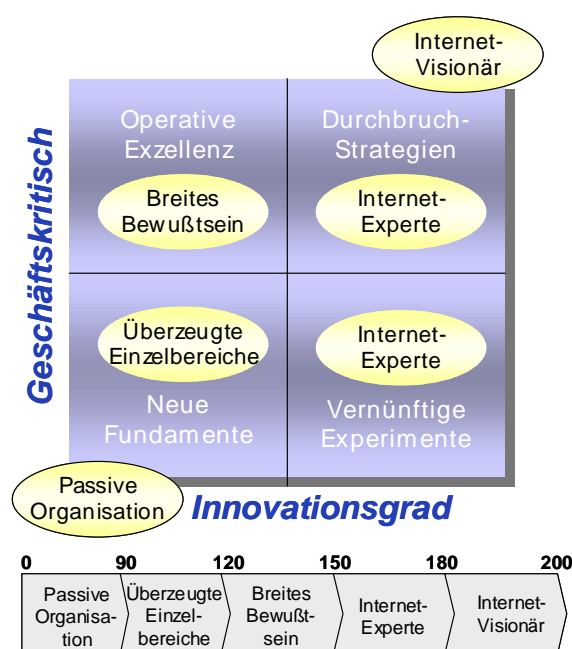


Abbildung 18: Verknüpfung Internet Wertschöpfungsmatrix und NetReadiness-Status

Zur weiteren Bewertung der Ergebnisse der Internet Wertschöpfungsmatrix sollten diese auch mit den Ergebnissen der NetReadiness-Analyse in Verbindung gebracht werden (vgl. Abbildung 18). Es sollte validiert werden, ob die Einordnung der eGovernment-Optionen auf der Internet Wertschöpfungsmatrix dem auf Basis des NetIQ erarbeiteten Status der Behörde entspricht. Zum Beispiel sollten die meisten eGovernment-Optionen einer Behörde, die den Status “Überzeugte Einzelbereiche“ einnimmt, normalerweise in dem linken unteren Matrix-Feld konzentriert sein. Bei Abweichungen in den Ergebnissen ist eine nochmalige Überprüfung der Ergebnisse der NetReadiness-Analyse und der Einordnung der eGovernment-Option in die Internet Wertschöpfungsmatrix zu empfehlen. Kleine Differenzen können möglicherweise auch der Tatsache geschuldet sein, dass sich die Einordnungen von Projekten auf der Internet Wertschöpfungsmatrix im Zeitablauf verändern können.

Instrumente

- Strukturierung der eGovernment-Optionen

2.4 Entwicklung einer eGovernment-Roadmap

2.4.1 Aktivität: Auswahl der eGovernment-Optionen

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: Leitungsebene der Behörde / eGovernment-Team

Zielsetzung

Priorisierung der einzelnen Optionen und Entscheidung über die Weiterverfolgung der eGovernment-Optionen

Zunächst erfolgt die Priorisierung der eGovernment-Optionen, um sich auf die Optionen konzentrieren zu können, die leicht umsetzbar sind und einen spürbaren Effekt erzielen.

Auf dieser Basis kann durch die Behördenleitung entschieden werden, welche eGovernment-Optionen im Rahmen der weiteren Untersuchungen noch betrachtet werden und welche nicht.

Voraussetzung

- Ergebnisse der Analyse der internen/externen Rahmenbedingungen
- NetReadiness-Scorecard: Bewertete eGovernment-Fähigkeit der Behörde
- Liste und Projektblätter eGovernment-Optionen
- Ausgefüllte Internet Wertschöpfungsmatrix
- Priorisierungsliste
- Kosten-Nutzenplan

Ergebnis

- Prioritätenmatrix
Mit Hilfe der Prioritätenmatrix werden die eGovernment-Optionen hinsichtlich der Kriterien „Auswirkung auf das Geschäft“ und „Einfachheit der Umsetzung“ bewertet und priorisiert.
- Prioritätenliste (Vorschlag)
In der Prioritätenliste werden die eGovernment-Optionen in der Reihenfolge ihrer Bedeutung gemäß der Bewertung in der Prioritätenmatrix aufgelistet. Entscheidung der Behördenleitung, welche eGovernment-Optionen im Projektverlauf weiter betrachtet werden.

Methode / Vorgehen

1) Priorisierung der eGovernment-Optionen

Nach der ersten Bewertung der eGovernment-Optionen anhand der Internet Wertschöpfungsmatrix erfolgt im zweiten Schritt eine Priorisierung für die Umsetzung der Optionen, indem die Projekte in eine Priorisierungsmatrix eingeordnet werden. Diese Matrix beurteilt

die Projekte anhand der Parameter „Auswirkungen auf das Geschäft der Behörde“ und „Einfachheit der Implementierung“. Durch diese Einordnung werden einerseits weitere Anhaltspunkte für die Auswahl der eGovernment-Optionen gewonnen, andererseits bildet die Matrix die Grundlage für die Erarbeitung der eGovernment-Roadmap. Die Priorisierung kann im Rahmen des Workshops zur Strukturierung der eGovernment-Optionen vorgenommen werden.

Vorgehensschritte:

- a) Fortsetzung Durchführung des Workshops (Teil 2: Priorisierung der eGovernment-Optionen)

Erklärung der Bewertungskriterien

Bevor eine Einordnung der eGovernment-Optionen auf der Prioritätenmatrix erfolgt, sollte die Bedeutung der beiden Dimensionen „Auswirkungen auf das Geschäft“ und „Einfachheit der Implementierung“ der Prioritätenmatrix geklärt werden.

Auswirkungen auf das Geschäft: Inwieweit werden die Kernprozesse durch die Realisierung der eGovernment-Option positiv beeinflusst?

Beispiele:

- Image wird verbessert
- Kosten werden eingespart
- Mitarbeiter werden motiviert
- Neue Dienstleistungen können angeboten werden

Einfachheit der Implementierung: Wie komplex oder einfach gestaltet sich die Einführung der eGovernment-Option?

Beispiele:

- Finanzmittel für das Vorhaben sind schon vorhanden
- Technische Voraussetzungen sind schon gegeben
- Notwendiges Expertenwissen in der Behörde vorhanden
- Auf ähnliche Lösungen kann zurückgegriffen werden

Einordnung der eGovernment-Optionen in die Prioritätenmatrix

Alle eGovernment-Optionen der Internet Wertschöpfungsmatrix werden in die Prioritätenmatrix übertragen [Instrument: Priorisierung der eGovernment-Optionen / Prioritätenmatrix].

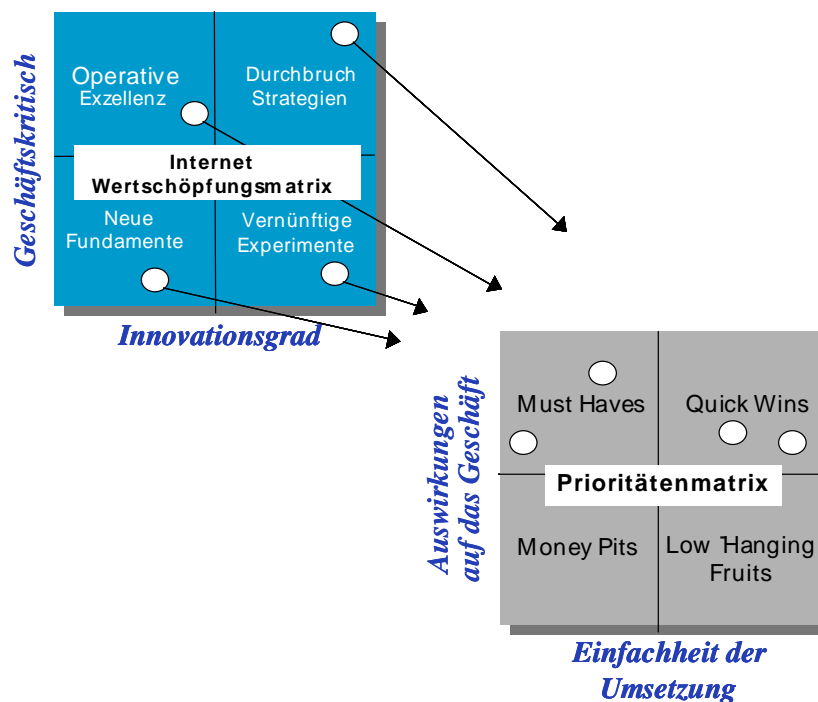


Abbildung 19: Prioritätenmatrix: Einordnung eGovernment-Optionen

Erstellung der Prioritätenliste

Im letzten Schritt werden die auf der Priorisierungsmatrix eingeordneten eGovernment-Optionen im Rahmen einer Diskussion mit allen Workshop-Teilnehmern anhand der Priorisierungshilfe in eine Prioritätenliste überführt. Damit wird eine erste grobe Umsetzungsreihenfolge aufgestellt [Instrument: Priorisierung der eGovernment-Optionen / Priorisierungshilfe und Prioritätenliste].

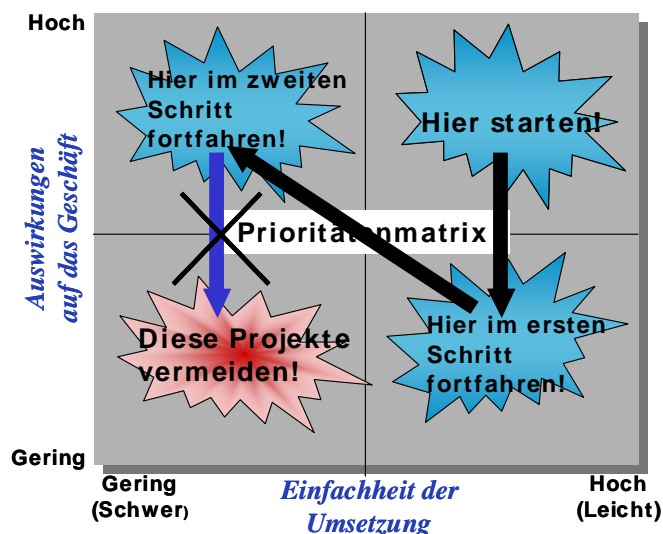


Abbildung 20: Priorisierungshilfe

- b) Zusammenfassung der Ergebnisse zur Bewertung der eGovernment-Optionen
Auf der Grundlage der Ergebnisse des Workshops zur Strukturierung und Priorisierung der eGovernment-Optionen sollte abschließend ein Vorschlag durch das eGovernment-Team erarbeitet werden, welche eGovernment-Optionen zukünftig verfolgt werden sollten und welche nicht. Die Auswertung der Ergebnisse sollte unbedingt auf der Grundlage der Analyseergebnisse der internen und externen Faktoren – insbesondere der NetReadiness Scorecard – erfolgen, um beeinflussende Faktoren der eGovernment-Strategie bei der Wahl der eGovernment-Optionen angemessen zu berücksichtigen.

2) Ergebnispräsentation der Bewertung der eGovernment-Optionen

Das eGovernment-Team sollte die Ergebnisse der Erhebung und der Bewertung der eGovernment-Optionen den Entscheidungsträgern der Behörde präsentieren.

- a) Einladung der Teilnehmer
Folgende Personen könnten an der Veranstaltung teilnehmen:
- Behördenleitung
 - eGovernment-Team
 - Vertreter betroffener Fachbereiche
 - Leitung der Öffentlichkeitsarbeit / IT / Haushalt
 - Personalrat
- b) Vorbereitung und Durchführung der Präsentation
Mögliche Inhalte der Präsentation könnten folgende Punkte sein:
- Ziele der eGovernment-Initiative
 - Zusammenfassung des Ergebnisberichtes
 - Vorschlag für die Auswahl geeigneter eGovernment-Verfahren
- Das Instrument Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage gibt erste Anregungen für den Aufbau der Präsentation [Instrument: Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage]

3) Entscheidung der Behördenleitung

Die Behördenleitung muss nun auf der Basis der vorgestellten Ergebnisse eine Bewertung der eGovernment-Projekte vornehmen und die Entscheidung treffen, welche Projekte wann in der Behörde umgesetzt werden sollen. Erst wenn diese Entscheidung vorliegt, sollte mit der Entwicklung der eGovernment-Roadmap im nächsten Schritt begonnen werden.

Instrumente

- Priorisierung der eGovernment-Optionen
- Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage

2.4.2 Aktivität: Entwicklung einer eGovernment-Roadmap

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Festlegung der Umsetzungsreihenfolge der eGovernment-Optionen

Zielsetzung der Entwicklung einer eGovernment-Roadmap ist, die ausgewählten eGovernment-Optionen und die bereits laufenden eGovernment-Aktivitäten auf der Basis der Ergebnisse der vorherigen Phasen in eine zeitliche Umsetzungsreihenfolge in Form einer eGovernment-Roadmap zu bringen, um konkretere Handlungsanweisungen für das weitere Vorgehen zu gewinnen.

Voraussetzung

- Kosten-Nutzen-Plan
- Ausgefüllte Prioritätenmatrix und Prioritätenliste
- Vervollständigte Projektblätter für alle eGovernment-Optionen
- Entscheidung der Behördenleitung über die Auswahl der eGovernment-Optionen

Ergebnis

- eGovernment-Roadmap
In einer eGovernment-Roadmap werden die identifizierten eGovernment-Optionen und deren Abhängigkeiten voneinander auf einem Zeitstrahl dargestellt, d. h. eine grobe Zeitachse zur Umsetzung der eGovernment-Optionen ist definiert [Instrument: eGovernment-Roadmap Vorlage eGovernment-Roadmap].

Methode/Vorgehen

1) Entwicklung einer eGovernment-Roadmap

Die Entwicklung der eGovernment-Roadmap sollte auf der Basis der vorliegenden Ergebnisinformationen durch die Mitglieder des eGovernment-Teams erfolgen.

Vorgehensschritte:

- a) Identifikation von Abhängigkeiten zwischen den eGovernment-Optionen
Im ersten Schritt werden anhand der Projektblätter der eGovernment-Optionen die zwischen den Projekten bestehenden materiellen, zeitlichen und logischen Abhängigkeiten definiert.
- b) Anordnung der Projekte in einer eGovernment-Roadmap
Die Projekte werden im zweiten Schritt vor dem Hintergrund der ermittelten Abhän-

gigkeiten auf einem Zeitstrahl eingeordnet [Instrument: eGovernment-Roadmap / Vorlage eGovernment-Roadmap].

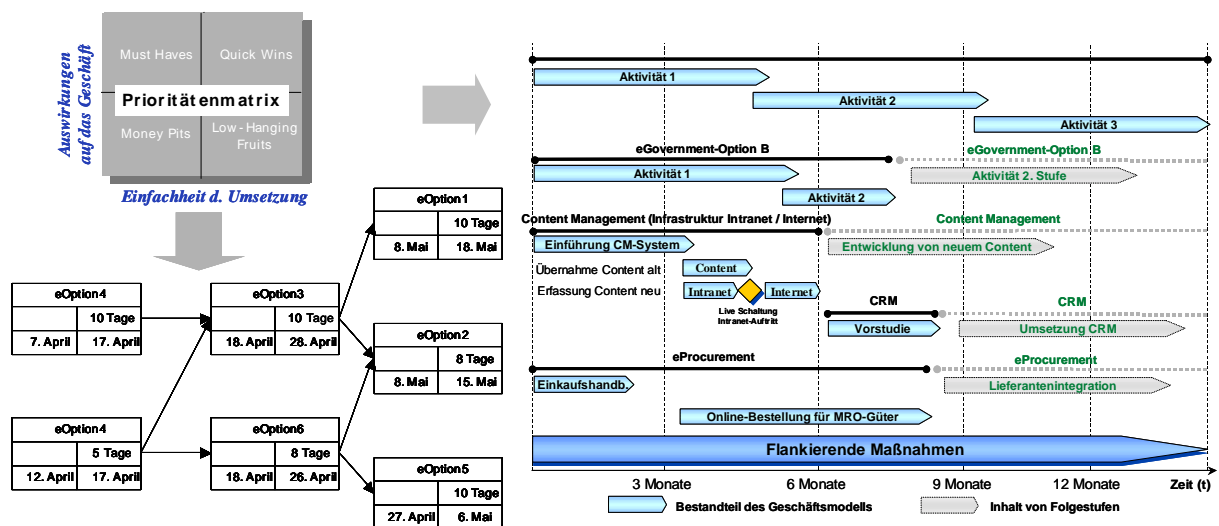


Abbildung 21: eGovernment-Roadmap

Bei der Aufstellung der eGovernment-Roadmap kann in eine kurzfristige und eine mittelfristige Perspektive unterschieden werden (zwei Roadmaps). Dies erleichtert die Identifizierung der Startpunkte im Rahmen der Gesamt-eGovernment-Initiative der Behörde.

In dem kurzfristigen Umsetzungsszenario werden alle priorisierten eGovernment-Optionen erfasst, die in den folgenden 1-2 Jahren realisiert werden können. Hierbei sind die bereits laufenden bzw. projektierten Vorhaben zu berücksichtigen. Alle Projekte sollten erfahrungsgemäß jeweils nicht länger als 6 Monate dauern, um schnell Erfolge zu erzielen und die Motivation bei den Mitarbeitern zu stärken.

Das mittelfristige Umsetzungsszenario umfasst „eGovernment-Optionen“, die in den nächsten zwei bis fünf Jahren anzugehen sind.

Instrumente

- eGovernment-Roadmap

3 Prozessanalyse und -gestaltung

Zielsetzung

Nach der Erarbeitung einer eGovernment-Strategie liegt als Ergebnis ein erster Projektplan, hier eGovernment-Roadmap genannt – vor, in dem die eGovernment-Optionen, die im Rahmen der eGovernment-Initiative der Behörde verfolgt werden sollen, mit der zeitliche Reihenfolge ihrer Umsetzung enthalten sind. Auf diesem Ergebnis setzt die Prozessanalyse und -gestaltung auf. Zielsetzung dieses Abschnitts ist, die mit den ausgewählten eGovernment-Optionen verknüpften Prozesse zu analysieren und zu optimieren, um einerseits schrittweise die Beschreibungen der eGovernment-Optionen (z. B. Anforderungen, Maßnahmen, Ressourcenbedarf etc.) und andererseits die Planungen für die Umsetzung der eGovernment-Projekte detaillieren zu können.

Der Abschnitt „Prozessanalyse und -gestaltung“ umfasst dabei drei Schritte:

- Im ersten Schritt erfolgt eine grobe Ist-Aufnahme mit Erfassung, Beschreibung und Bewertung der ausgewählten Geschäftsprozesse und ihrer Teilprozesse.
- Im zweiten Schritt werden für die beschriebenen Teilprozesse Vorschläge zur Prozessoptimierung entwickelt, aufbauend darauf optimierte Sollprozesse erarbeitet und notwendige Maßnahmen zur Umsetzung dieser Sollprozesse entwickelt. Diese Informationen vervollständigen die Beschreibungen der eGovernment-Optionen und die eGovernment-Planung und bilden die Basis für eine fundiertere Entscheidung, welche eGovernment-Projekte im Rahmen der eGovernment-Initiative der Behörden weiterhin verfolgt werden sollen und welche nicht.
- Im dritten Schritt, der Phase der Prozessmodellierung, werden die Teilprozesse der ausgewählten eGovernment-Projekte weiter konkretisiert und visualisiert. Eine Einzelprojektplanung für jede eGovernment-Option wird als Grundlage für die Implementierungsphase erstellt.

Anmerkung: Es empfiehlt sich am Anfang der Prozessanalyse bereits eine Entscheidung darüber zu treffen, ob ein Prozessmodellierungstool (z. B. ARIS, VISIO, Bonapart) eingesetzt werden soll oder nicht. Gerade wenn die Prozesse der Behörden keine sehr hohe Komplexität aufweisen, ist der Einsatz eines Prozessmodellierungstools nicht zwingend notwendig; häufig genügt auch ein einfaches Tool, wie z. B. PowerPoint oder VISIO. Wird jedoch zu Beginn der Prozessanalyse entschieden, ein Tool einzusetzen, dann sollten alle erforderlichen Prozessdarstellungen der Haupt- und Teilprozesse (Ist- und Sollzustand) bereits mit dem eingeführten Prozessstool dargestellt werden. Einen Vergleich über die verschiedenen Vorteile und Nachteile der Prozessmodellierungstools zeigt das Instrument „Prozessmodellierung / Überblick Instrumente [Instrument: Prozessmodellierung / Überblick Instrumente].“

Ergebnis:

Die mit den eGovernment-Optionen verbundenen Teilprozesse sind konkret anhand von Kontextdiagrammen beschrieben. Des Weiteren sind die Sollprozesse in Form von detaillierten Ablaufdiagrammen beschrieben, die Maßnahmen zur Einführung der Sollprozesse und der eGovernment-Optionen sind bekannt sowie kosten- und nutzenseitig beziffert und es liegt ein Einzelprojektplan für jede eGovernment-Option vor, der detailliert einzelne organisatorische Umsetzungsaktivitäten mit den entsprechenden Zeit- und Ressourcenbedarfen darstellt. Als weiteres

Ergebnis der Phase der Prozessanalyse und -gestaltung liegt ein Anforderungskatalog vor, der die konkreten fachlichen Anforderungen für die Auswahl oder Entwicklung einer Software umfasst.

Bausteine und Aktivitäten im Überblick



Abbildung 22.: Aktivitäten des Abschnitts „Prozessanalyse und -gestaltung“ im Überblick

Einen Überblick über die Dauer der Aktivitäten der Prozessanalyse und -gestaltung zeigt Abbildung 22.

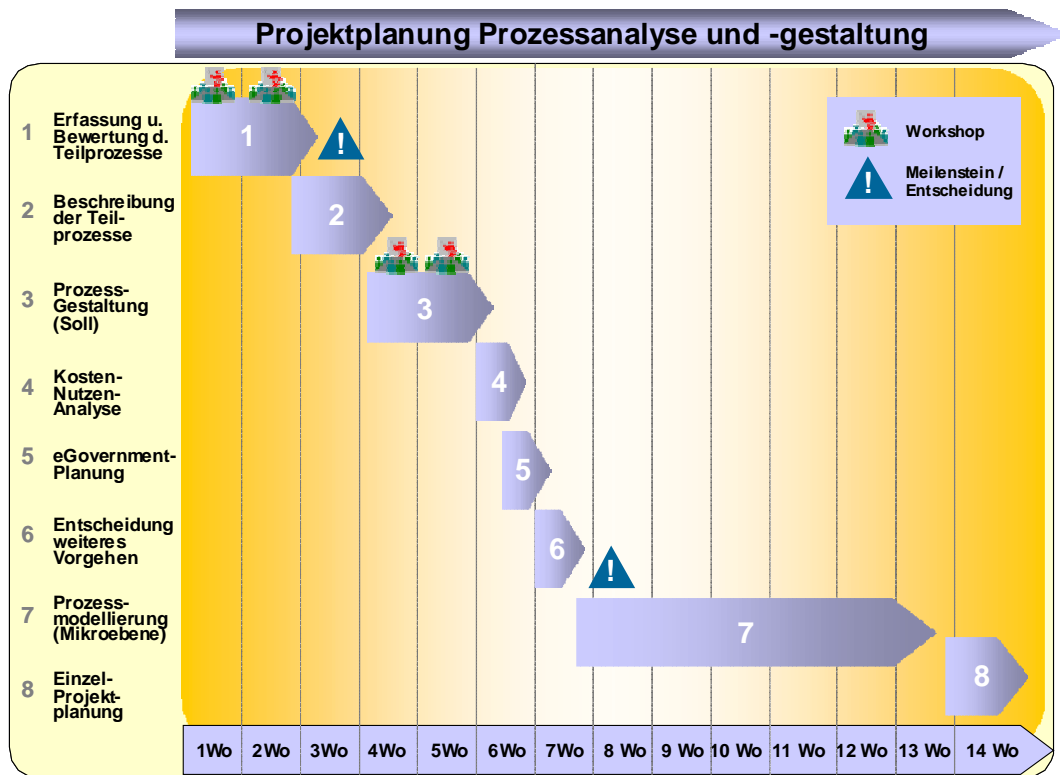


Abbildung 23: Projektplanung Prozessanalyse und -gestaltung

3.1 Prozessanalyse- und -bewertung

3.1.1 Aktivität: Erfassung und Bewertung der Teilprozesse

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team / Prozessverantwortliche (evtl. weitere Beschäftigte)

Zielsetzung

Überblick über die mit den eGovernment-Optionen in Verbindung stehenden Ist-Geschäftsprozesse und Auswahl relevanter Teilprozesse zur weiteren Analyse

Im Rahmen des Quick-Review der Hauptprozesse der Behörde (vgl. Abschnitt „Entwicklung der eStrategie“) wurden als Grundlage für die Generierung der eGovernment-Optionen bereits die Hauptprozesse der Behörde benannt und grob anhand eines Kontextdiagramms dargestellt. Aufbauend auf diesen Ergebnissen sollen im Rahmen der Aktivität „Erfassung und Bewertung der Teilprozesse“, im ersten Schritt der Ist-Zustand der ausgewählten Hauptprozesse näher betrachtet werden, indem die Teilprozesse dieser Hauptprozesse erfasst, beschrieben und bewertet werden. Besonders wichtig ist dabei, dass der Fokus der Ist-Aufnahme nicht darauf ausgerichtet sein darf, die betroffenen Prozesse bis ins Detail darzustellen.

Im zweiten Schritt werden die beschriebenen Teilprozesse im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Umsetzung von eGovernment und ihr Optimierungspotential bewertet. Diese dient dem Ziel, die Anzahl der Teilprozesse zu reduzieren, indem nur die Prozesse weiter betrachtet werden, die für die erfolgreiche Realisierung der eGovernment-Initiative der Behörde notwendig sind. Auf diese Weise kann der Aufwand der Prozessgestaltung und -modellierung auf ein angemessenes Maß begrenzt werden.

Voraussetzung

- Abschluss Initialisierungsphase
Alle Aktivitäten der Projektorganisation, der Zielfindung eGovernment und der Informations- und Kommunikationspolitik wurden durchgeführt (vgl. Phase 1 – Initialisierung).
- Kontextdiagramme Hauptprozesse
Die Phase des Quick Review der Hauptprozesse im Rahmen der Entwicklung der eStrategie wurde durchlaufen, d. h. es liegen ca. 20 namentlich benannte Hauptprozesse der Behörde vor, die anhand von Kontextdiagrammen grob beschrieben sind.
- Entscheidung Auswahl eGovernment-Optionen
Die Entscheidung seitens der Behörde, für welche eGovernment-Optionen im ersten Schritt eine Prozessanalyse und -gestaltung durchgeführt werden sollte, liegt vor.

Ergebnis

- Liste Teilprozesse
Diese Liste dokumentiert die je Hauptprozess ermittelten Teilprozesse mit ihren Ansatzpunkten zur Prozessoptimierung

- Kontextdiagramm je Teilprozess
Für jeden definierten Teilprozess liegt ein Kontextdiagramm zur Visualisierung vor
- SWOT-Diagramm je Teilprozess
Für jeden definierten Teilprozess liegt ein SWOT-Diagramm vor
- Bewertungsmatrix Teilprozesse
Eine Matrix mit der die Teilprozesse hinsichtlich ihrer Umsetzungsbedeutung und ihrem Prozessoptimierungspotential bewertet werden.

Methode/Vorgehen

1) Durchführung der Erfassung der Teilprozesse

Vorgehensschritte:

- a) Vorbereitung des **1. Workshops** zur Erfassung der Teilprozesse

Einladung und Information der Workshopteilnehmer

An diesem Workshop sollten teilnehmen:

- eGovernment-Team
- Prozessverantwortlichen (s. a. „Quick Review der Hauptprozesse“)

Auflistung Teilprozesse

Als Vorbereitung des Workshops sollten die Prozessverantwortlichen eine Auflistung der Teilprozesse für den in ihrer Verantwortung stehenden Hauptprozess erstellen [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Liste Teilprozesse].

- b) Durchführung des **1. Workshops**

Auswahl der Hauptprozesse

In einer Gruppendiskussion werden die Hauptprozesse ausgewählt, die im Weiteren näher betrachtet werden müssen. [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Liste Hauptprozesse].

Erfassung der Teilprozesse

Für die ausgewählten Hauptprozesse werden anhand der Kontextdiagramme und der Vorarbeiten der Workshop-Teilnehmer die Teilprozesse definiert. Die Erarbeitung der Auflistung der Teilprozesse kann im Rahmen einer Gruppendiskussion oder in Kleingruppen erfolgen. [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Liste Teilprozesse].

Hauptprozesse	Teilprozesse	Ansatzpunkte der Prozessoptimierung	Zuordnung Teilprozess / eGovernment-Optionen	Auswahl der Teilprozesse
Beschaffung	Bedarfsmeldung	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung der Inhalte • Plausibilitätsprüfung der Bedarfsmeldung 	eProcurement	X
Beschaffung	Freigabe der Bestellung	<ul style="list-style-type: none"> • Workflowunterstützung der Genehmigungsprozesse 	eProcurement	X
Beschaffung	Bestellabwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Elektronische Übermittlung der Bestellung / Medienbruchfreie Bearbeitung der Bestellung • Standardisierte Formate 	eProcurement	X
Beschaffung	Wareneingang	<ul style="list-style-type: none"> • ... 		
...	...			

Abbildung 24: Liste Teilprozesse (Beispiel)

Vorstellung Kontextdiagramm

Eine erste Beschreibung der Teilprozesse, die von den Prozessverantwortlichen im Anschluss an den Workshop vorgenommen wird, erfolgt mit Hilfe eines Kontextdiagramms. Eine Analyse erfolgt mit Hilfe des SWOT-Diagrammes (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken). Daher sollte innerhalb des Workshops ein Beispieldiagramm erarbeitet werden [Instrument: Kontextdiagramm / Beispiel Kontextdiagramm und Instrument: SWOT-Analyse / Beispiel SWOT-Diagramm].

c) Beschreibung der Teilprozesse

Im Anschluss an den Workshop erstellen die jeweiligen Prozessverantwortlichen für jeden definierten Teilprozess ein Kontextdiagramm [Instrument: Kontextdiagramm / Kontextdiagramm] und ein SWOT-Diagramm [Instrument: SWOT-Analyse / Vorlage]. Dabei sind vor allem Ansatzpunkte der Optimierung des Teilprozesses festzuhalten. Diese Ergebnisse sind Grundlage für den zweiten Workshop zur Bewertung der Teilprozesse.

2) Durchführung der Bewertung der Teilprozesse

Im Rahmen des zweiten Workshops werden die ermittelten und beschriebenen Teilprozesse im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Umsetzung der eGovernment-Optionen und ihr Optimierungspotential geprüft. Die Teilprozesse sind auszuwählen, die für die erfolgreiche Realisierung der eGovernment-Initiative der Behörde notwendig sind.

An diesem Workshop sollten die Workshopmitglieder des ersten Workshops teilnehmen.

Vorgehensschritte:

a) Durchführung des **2. Workshops** zur Bewertung der Teilprozesse

Vorstellung der Teilprozesse

Die Workshopteilnehmer stellen in einem ersten Schritt die erarbeiteten Kontextdiagramme der Teilprozesse und die SWOT-Diagramme vor. [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Liste Teilprozesse].

Bewertung der Teilprozesse

Im nächsten Schritt bewerten die Workshopteilnehmer in einer Gruppendiskussion die Teilprozesse im Hinblick auf ihre Bedeutung für die Umsetzung der eGovernment-Optionen und ihren Prozessoptimierungsgrad. Hierfür werden die einzelnen Teilprozesse in die Bewertungsmatrix Teilprozesse [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Vorlage Bewertungsmatrix] eingeordnet.

Vor der eigentlichen Einordnung sollten zunächst die Dimensionen der Matrix durch den Moderator näher erläutert werden.

Die Dimension „**eGovernment-Bedeutung**“ zeigt an, wie wichtig die Berücksichtigung des Teilprozesses im Hinblick auf die Umsetzung von eGovernment ist, d. h. inwieweit kann dieser Prozess eGovernment-fähig gemacht werden.

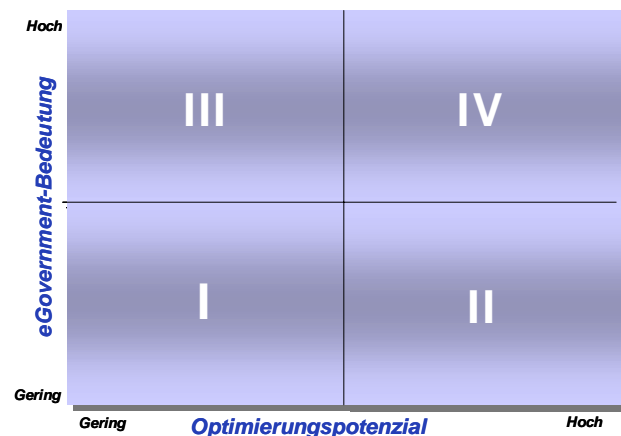


Abbildung 25: Bewertungsmatrix Teilprozesse

Die Dimension „**Optimierungspotenzial**“ gibt an, inwieweit der Teilprozess Verbesserungspotenzial durch die Einführung verändernder Maßnahmen aufweist.

Auswahl der Teilprozesse

Auf der Basis der ausgefüllten Bewertungsmatrix Teilprozesse wird mit den Workshopteilnehmer diskutiert, welche Teilprozesse im Weiteren noch betrachtet werden sollen. Eine Interpretationshilfe der Felder der Matrix bietet das Instrument Bewertungsmatrix Teilprozesse / Erläuterung der Quadranten Bewertungsmatrix [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Erläuterung der Quadranten Bewertungsmatrix]. [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Liste Teilprozesse].

Vorstellung Aktivitätenkettendiagramm

Die Beschreibung der ausgewählten Teilprozesse, die von den Prozessverantwortlichen im Anschluss an den Workshop vorgenommen wird, erfolgt mit Hilfe eines Aktivitätenkettendiagramms. Am Ende des Workshops sollte daher allen Teilnehmern die Funktion und die Art und Weise der Verwendung eines Aktivitätenkettendiagramms anhand eines Beispiels erläutert werden [Instrument: Aktivitätenkettendiagramm].

Instrumente

- Prozessinformation Teilprozesse
- Kontextdiagramm
- SWOT-Analyse

3.1.2 Aktivität: Beschreibung der Teilprozesse

Initiierung: eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team / Prozessverantwortliche

Zielsetzung

Ist-Beschreibung ausgewählter Teilprozesse als Grundlage für die Analyse und die Gestaltung der Sollprozesse

Die Zielsetzung dieser Aktivität ist, die Beschreibung der ausgewählten Teilprozesse anhand von Aktivitätenkettendiagrammen zu konkretisieren, um eine ausreichende Übersicht über die Ist-Situation zu gewinnen, die die Grundlage für die Gestaltung der Sollprozesse bildet.

Voraussetzung

- Liste Teilprozesse
Das Instrument „Liste Teilprozesse“ liegt vollständig ausgefüllt vor, d. h. auch eine Auswahl der für die Realisierung von eGovernment notwendigen Teilprozesse ist erfolgt.
- Bewertungsmatrix Teilprozesse
Eine Bewertung der Teilprozesse mit Hilfe der Bewertungsmatrix ist erfolgt.
- Kontextdiagramm je Teilprozess
Die Teilprozesse sind anhand eines Kontextdiagramms beschrieben.

Ergebnis

- Aktivitätenkettendiagramm: Ist-Ablauf Teilprozesse
Das Aktivitätenkettendiagramm stellt die Ablaufreihenfolge und die Zuordnung zu organisatorischen Einheiten der einzelnen Aktivitäten mit deren jeweiligen Ergebnissen dar.
- Aktivitätenverzeichnis
Das Aktivitätenverzeichnis beschreibt die einzelnen Aktivitäten (Inhalt der Aktivitäten, Input/Output, IT-Systeme, Häufigkeit, Zeitbedarf) jedes Teilprozesses.
- Konkretisierte Teilprozessinformation
Die zum Teil schon erfassten Information zu den Teilprozessen werden ergänzt.

Methode / Vorgehen

1) Durchführung der Prozessbeschreibung

Vorgehensschritte:

a) Beschreibung der Teilprozesse

Beschreibung der Teilprozesse mit Hilfe eines Aktivitätenkettendiagramms

Die Workshopteilnehmer/Prozessverantwortlichen beschreiben mit Hilfe des Aktivitätenkettendiagramms [Instrument: Aktivitätenkettendiagramm] die Teilprozesse. Das Aktivitätenkettendiagramm stellt die Ablaufreihenfolge und die Zuordnung zu organisatorischen Einheiten der einzelnen Aktivitäten mit deren jeweiligen Ergebnisse dar. Dabei ist eine der Komplexität der jeweils zu betrachtenden Teilprozesse angemessene Darstellung anzustreben. Das Aktivitätenkettendiagramm sollte auch bei sehr komplexen Prozessen fünf DIN A4-Seiten nicht überschreiten. Erfahrungswerte zeigen, dass ein geübter Prozessgestalter ca. 1 Stunde pro Seite benötigt.

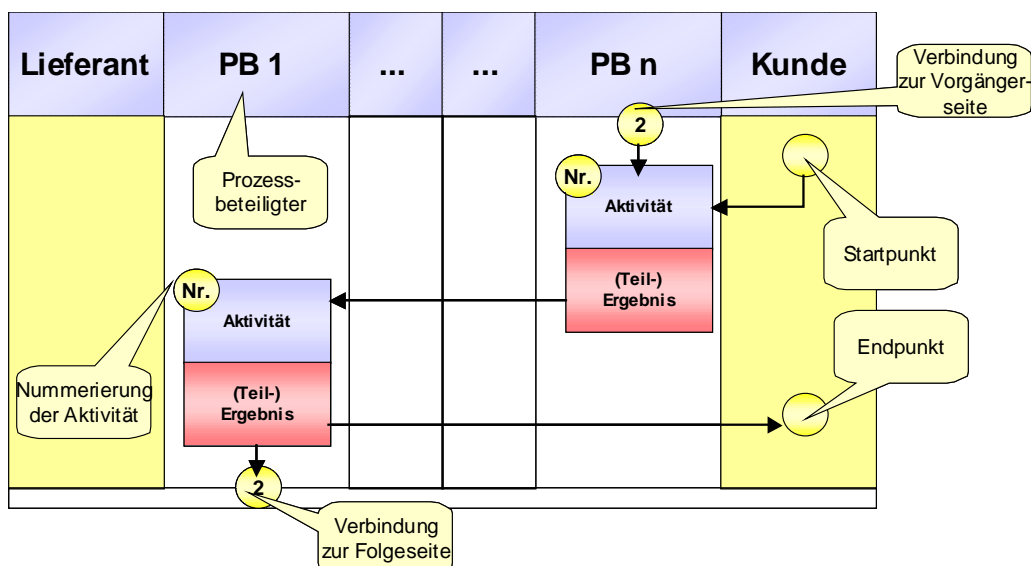


Abbildung 26: Aktivitätenkettendiagramm

Dokumentation der Prozessinformationen

Für jeden Teilprozess werden die für die weitere Analyse notwendigen Informationen dokumentiert [Instrument: Prozessinformationen Teilprozesse / Vorlage Teilprozessinformation]. So kann zum Beispiel der aktuelle Einsatz von IT-Systemen angegeben werden. Im Rahmen der Prozessanalyse und -gestaltung erfolgt an dieser Stelle jedoch nur eine Nennung der IT-Systeme. Die eigentliche Analyse der prozessunterstützenden IT-Infrastruktur muss parallel in einem Projekt zur Erarbeitung der IT-Konzeption erfolgen. Weitere mögliche relevante Fragestellungen im Hinblick auf die Beschreibung der Teilprozesse können dem Instrument Vorlage Teilprozessinformation entnommen werden.

Erstellung eines Aktivitätenverzeichnis

Optional können die Aktivitäten der Teilprozesse anhand eines Aktivitätenverzeichnis-

ses näher beschrieben werden. Das bietet sich dann an, wenn detaillierte Kennzahlen pro Aktivität, wie z. B. Häufigkeit und Dauer der Ausführung oder genutzte Sachmittel ermittelt werden sollen (vgl. Instrument Aktivitätenverzeichnis). Es ist jedoch unbedingt zu empfehlen, die Ist-Aufnahme der Prozesse nicht zu detailliert durchzuführen, sondern den dafür erforderlichen Aufwand in die Sollgestaltung der Prozesse zu investieren.

- b) Ermittlung von Prozessoptimierungsvorschlägen (Ansätze)
 Aufbauend auf den vorliegenden Informationen zu allen Teilprozessen können erste Vorschläge für Prozessoptimierungen durch die Prozessverantwortlichen abgeleitet und beschrieben werden.

Name Teilprozess: <i>Freigabe der Bestellung (Beschaffungsprozess / eProcurement)</i>					
	Nr.	Vorschlag	Vorschlags- beschreibung	Verbesserungen / Nutzen	Voraussetzung / Konsequenzen
Organisatorische Vorschläge	1	<i>Entwicklung einer neuen Freigabe-strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Überprüfung der Freigabestrategie in Abhängigkeit von Bestellvolumen, Güte- und Qualitätsmerkmal sowie Mitarbeiterstatus • Definition und Abstimmung von Genehmigungskriterien • Rollen- und Berechtigungs-zuweisungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Straffung der Freigabeprozesse • Erhöhung der Transparenz des Genehmigungsstatus • Vermeidung von individuellen, außerplanmäßigen Freigaben 	<ul style="list-style-type: none"> • Änderung der Berechtigungsstrukturen
Technologische Vorschläge	1	<i>Workflow-Unterstützung der Genehmigungsprozesse</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Abbildung organisatorischer Freigaberegungen in eProcurement-Software-System 	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierter und transparenter Freigabeprozess • Verkürzung der Prozessdurchlaufzeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Workflow-fähige eProcurement-Software • Definierte Freigabe-strategie
Personelle Vorschläge					

Abbildung 27: Vorschlagsformular Prozessoptimierungen

Dazu steht das Instrument „Vorschlagsformular Prozessoptimierungen“ zur Verfügung [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Vorschlagsformular Prozessoptimierungen].

Instrumente

- Aktivitätenkettendiagramm
- Aktivitätenverzeichnis
- Prozessinformation Teilprozesse

3.2 Prozessgestaltung (Sollprozesse)

3.2.1 Aktivität: Prozessgestaltung

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Teamleitung

Durchführung: eGovernment-Team / Prozessverantwortliche

Zielsetzung

Gestaltung der Sollprozesse unter Berücksichtigung der erarbeiteten Optimierungsansätze

Im Rahmen der Prozessgestaltung wird das Ziel verfolgt, die Ansätze zur Prozessoptimierung aufzugreifen und auszuarbeiten sowie gemäß dieser Ansatzpunkte die Sollgestaltung der Geschäftsprozesse durchzuführen.

Voraussetzung

- Aktivitätenkettendiagramm (Ist-Prozess): Beschreibung Ist-Ablauf der Teilprozesse
Das Aktivitätenkettendiagramm beschreibt die Aktivitäten/Aufgaben des Teilprozesses und deren Inputs- und Outputs, zugeordnet zu organisatorischen Einheiten.
- Konkretisierte Prozessinformationen Teilprozesse
Vervollständigte Prozessinformationen (z. B. eingesetzte IT-Systeme) je Teilprozess.
- Ansatzpunkte der Prozessoptimierung
Die Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen sollten für alle festgelegten Teilprozesse in den Vorschlagsformularen dokumentiert sein.

Ergebnis

- Aktivitätenkettendiagramm (Sollprozess)

Methode/Vorgehen

1) Durchführung der Prozessgestaltung

Vorgehensschritte:

- a) Vorbereitung des **1. Workshops** zur Erarbeitung der Prozessoptimierungsvorschläge und Umsetzungsmaßnahmen

Einladung und Information der Workshopteilnehmer
An diesem Workshop sollte teilnehmen

- eGovernment-Team
 - Prozessverantwortliche
- b) Durchführung des **1. Workshop** zur Erarbeitung der Prozessoptimierungsvorschläge und Umsetzungsmaßnahmen
- Vorstellung der erarbeiteten Aktivitätenkettendiagramme der Teilprozesse
Es bietet sich an, die Aktivitätenkettendiagramme in Handouts zusammenstellen und an alle Workshop-Teilnehmer auszugeben.
- Vorstellung der vervollständigten Vorlagen „Teilprozessinformation“ [Instrument: Prozessinformationen Teilprozesse / Vorlage Teilprozessinformation].
- Zusammenführung der Ansatzpunkte der Prozessoptimierung
Auf der Basis der vorliegenden Prozessinformationen über die Teilprozesse und der bereits erstellten Vorschlagsformulare Prozessoptimierungen sollten im Rahmen einer Gruppendiskussion oder in Form von Kleingruppen Ansatzpunkte der Prozessoptimierung definiert und dokumentiert werden [Instrument: Prozessinformation Teilprozesse / Vorschlagsformulare Prozessoptimierungen].
- Aufgabenverteilung: Benennung von Prozessverantwortlichen für die Sollprozesse
Am Ende des Workshops muss für jeden zu entwickelnden Sollprozess ein Prozessverantwortlicher benannt werden. Diese Person wird im folgenden das Design des Sollprozesses und die Definition von Umsetzungsaktivitäten durchführen.
- c) Entwicklung der Sollprozesse
Im Anschluss an den Workshop sind auf der Grundlage der erarbeiteten Möglichkeiten der Prozessoptimierung die Soll-Teilprozesse zu entwickeln. Es bietet sich an, für die erste Darstellung der Sollprozesse wiederum das Aktivitätenkettendiagramm zu verwenden [Instrumente: Aktivitätenkettendiagramm].
- d) Ableitung Umsetzungsaktivitäten Sollprozess
Die notwendigen Aktivitäten zur Umsetzung der jeweiligen Sollprozesse werden im Vorfeld des 2. Workshops zusammengestellt. Dazu sollten auch die bereits im Rahmen der Entwicklung der eStrategie erarbeiteten Umsetzungsaktivitäten der eGovernment-Option herangezogen werden [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Tabelle Umsetzungsaktivitäten eGovernment-Option]. Die zusammengeführten Ergebnisse werden dokumentiert [Instrument: Umsetzungsaktivitäten Sollprozess / Aktivitätenliste Sollprozess].
- e) Vorbereitung des **2. Workshops** zur Vorstellung der Sollprozesse
- Einladung der Workshopteilnehmer
An diesem Workshop sollten die gleichen Teilnehmer teilnehmen, wie am ersten Workshop.
- f) Durchführung des **2. Workshops** zur Vorstellung der Sollprozesse
- Vorstellung der erarbeiteten Aktivitätenkettendiagramme
Die anhand der Aktivitätenkettendiagramme entwickelten Sollprozesse werden den anderen Workshop-Teilnehmern vorgestellt.

Erarbeitung der Umsetzungsaktivitäten

Die von den Workshopteilnehmern erarbeiteten Umsetzungsaktivitäten werden im Rahmen einer Gruppendiskussion zusammengeführt und ergänzt. Die Ergebnisse werden dokumentiert [Instrument: Umsetzungsaktivitäten Sollprozess / Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten].

g) Detaillierung der Beschreibung eGovernment-Optionen

Im Anschluss an den zweiten Workshops werden die eGovernment-Optionen anhand der neu gewonnen Informationen die Beschreibungen konkretisiert [Instrument: Beschreibung eGovernment-Optionen / Projektblatt eGovernment-Option].

Instrumente

- Beschreibung eGovernment-Option
- Prozessinformation Teilprozesse
- Aktivitätenkettendiagramm Sollprozess
- Umsetzungsaktivitäten Sollprozess

3.2.2 Aktivität: Kosten-Nutzen-Analyse

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Verifizierung der Kosten-Nutzen-Schätzung und Erarbeitung einer fundierten Kosten-Nutzen-Analyse.

Die Zielsetzung der Kosten-Nutzen-Analyse ist, die bereits durchgeführte Kosten-Nutzen-Schätzung auf der Basis der Sollprozessgestaltung und der vervollständigten Beschreibung der eGovernment-Optionen weiter zu detaillieren, um genauere Schätzungen über die Kosten- und Nutzenfaktoren der Einführung der eGovernment-Option zu erhalten.

Anmerkung: Diese Aktivität sollte nur dann durchgeführt werden, wenn sich aufgrund neuer Erkenntnisse aus den vorhergehenden Projektphasen die bisher im Kosten-Nutzen-Plan erhobenen Zahlenwerte detaillieren lassen oder die erste Kosten-Nutzen-Schätzung auf der Grundlage z. B. der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung beim Einsatz der IT in der Bundesverwaltung umfassender gestaltet werden soll.

Voraussetzung

- Aktivitätenkettendiagramm (Soll)
- Vervollständigtes Projektblatt eGovernment-Option
- Aktivitätenliste Sollprozess

- Vervollständigtes Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten

Ergebnis

- Konkretisierter Kosten-Nutzen-Plan
Der Kosten-Nutzenplan der ersten Kosten-Nutzen-Schätzung ist in seinen Angaben detailliert.
- Vervollständigte, detailliertere Beschreibungen der eGovernment-Optionen
Die neu ermittelten Kosten-Nutzen-Faktoren wurden dem Projektblatt zur Beschreibung der eGovernment-Optionen hinzugefügt.

Methode/Vorgehen

1) Durchführung der Kosten-Nutzen-Analyse

Vorgehensschritte:

- a) Überprüfung der Kosten-Nutzen-Schätzung auf der Grundlage der vervollständigten Projektblätter eGovernment-Option und der entwickelten Umsetzungsaktivitäten der Sollprozesse.
- b) Überarbeitung des Kosten-Nutzen-Plans bei vorliegen neuer Erkenntnisse
- c) Dokumentation der veränderten Zahlenwerte im Projektblatt eGovernment-Option
Am Ende der Kosten-Nutzen-Analyse werden die neu ermittelten Angaben in das Projektblatt eGovernment-Option übertragen [Instrument: Beschreibung eGovernment-Option / Projektblatt eGovernment-Option].

Instrumente

- Kosten-Nutzen-Schätzung
- Beschreibung eGovernment-Option
- Umsetzungsaktivitäten Sollprozess
- „Empfehlung zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen beim Einsatz der IT in der Bundesverwaltung“ (Koordinierungs- und Beratungsstelle der Bundesregierung für Informationstechnik in der Bundesverwaltung (KBST) / Bundesministerium des Innern)

3.2.3 Aktivität: eGovernment-Planung

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: eGovernment-Team

Zielsetzung

Gesamtplanung für die eGovernment-Initiative der Behörde.

Auf der Grundlage der zusätzlichen Informationen im Hinblick auf jede einzelne eGovernment-Option soll die im Rahmen der Entwicklung der eStrategie erarbeitete eGovernment-Roadmap weiter konkretisiert werden. Die eGovernment-Roadmap stellt – wie oben bereits erläutert – die ausgewählten eGovernment-Optionen nur in eine priorisierte zeitliche Abfolge. Die Aktivität „eGovernment-Planung“ dagegen führt im Ergebnis zu einem Umsetzungsplan, der die definierten Umsetzungsaktivitäten in eine Projektplanungsebene überführt. Neben terminlichen Aussagen werden im eGovernment-Plan auch Aspekte der Ressourcenplanung betrachtet.

Voraussetzung

- Projektblatt eGovernment-Option
- Kosten-Nutzen-Plan

Ergebnis

- eGovernment-Plan
eGovernment-Plan als Gesamt-Projektplan für alle eGovernment-Optionen, in dem die eGovernment-Projekte mit der Angabe von Zeit- und Ressourcenbedarf sowie bestehenden Abhängigkeiten dargestellt werden.

Methode/Vorgehen

1) Erstellung des eGovernment-Plans

Vorgehensschritte:

- a) Konsolidierung der Projektinformationen
Auf der Grundlage der Ergebnisse der letzten Projektschritte werden die Umsetzungsaktivitäten jeder eGovernment-Option und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen eGovernment-Projekten bestimmt. Des Weiteren wird der Zeit- und Ressourcenbedarf ermittelt. Je eGovernment-Option müssen Dauer, Start und Endpunkte sowie die benötigte Mitarbeiteranzahl zur Projektdurchführung vorliegen. Die erarbeiteten Informationen werden dokumentiert [Instrument: Umsetzungsaktivitäten Sollprozess / Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten].
- b) Überführung der Projektinformationen in einen Projektplan
Im zweiten Schritt werden die ermittelten Projektdaten vor dem Hintergrund der Projektabhängigkeiten in einen Projektplan eingeordnet. Zur Erfassung dieser Angaben kann ggf. ein Projektplanungstool (z. B. Intraplan B; MS Projekt) eingesetzt werden,

das es auch zulässt den Projektplan in späteren Projektphasen zu konkretisieren [Instrument: eGovernment-Planung / eGovernment-Plan].

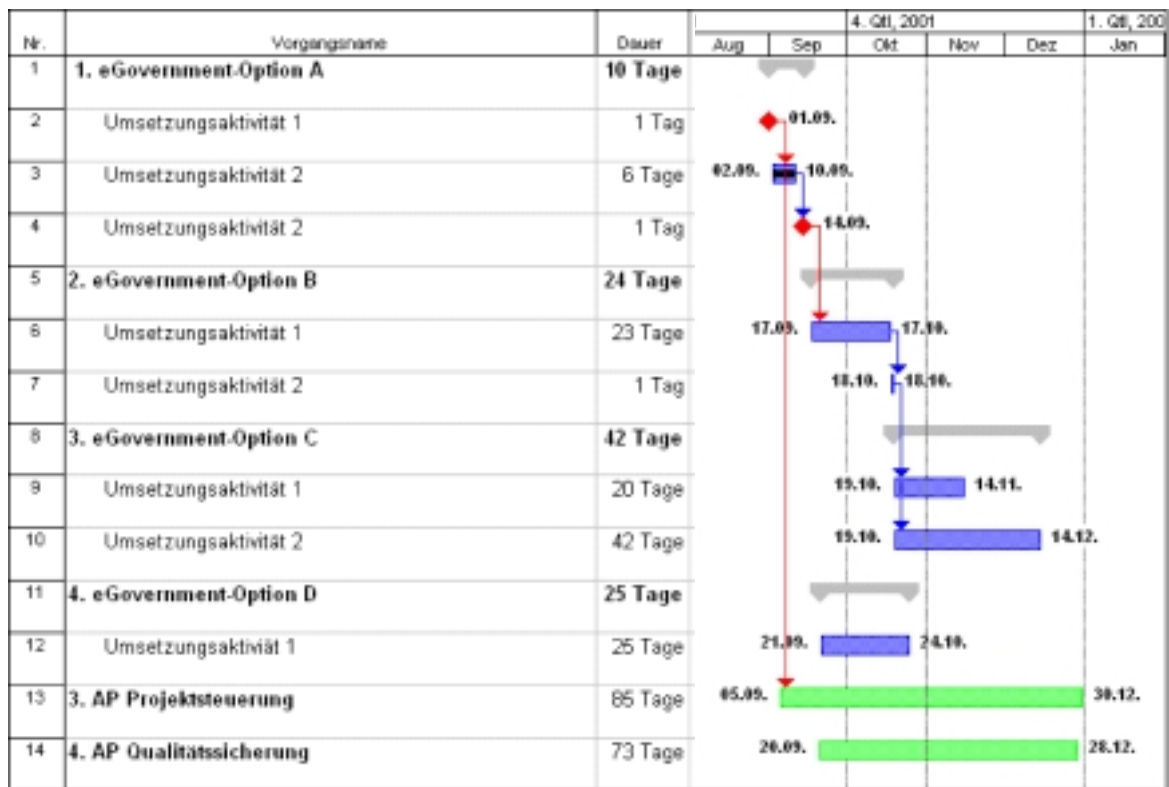


Abbildung 28: eGovernment-Plan

Instrumente

- Umsetzungsaktivitäten Sollprozess
- eGovernment-Plan

3.2.4 Aktivität: Entscheidung über das weitere Vorgehen

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: Leitungsebene Behörde / eGovernment-Team

Zielsetzung

Entscheidung über die Auswahl der zu realisierenden eGovernment-Optionen

Unter der Aktivität „Entscheidung über das weitere Vorgehen“ wird die Auswahl der eGovernment-Optionen durch die Behördenleitung verstanden, für die im folgenden Schritt eine Prozessmodellierung erfolgen, d. h. eine Grundlage für eine Implementierung geschaffen werden soll. Diese Entscheidung führt zu einer weiteren Fokussierung der eGovernment-Initiative der Behörde und hilft somit, den Umfang und Aufwand der Prozessmodellierung auf ein angemessenes Maß zu begrenzen.

Voraussetzung

- Vervollständigte Beschreibung eGovernment-Option (Projektblatt)
- Kosten-Nutzen-Plan
- Maßnahmenblätter Umsetzungsaktivitäten
- eGovernment-Plan

Ergebnis

- Entscheidung der Behördenleitung zum weiteren Vorgehen
Als Ergebnis liegt eine Entscheidung der Behördenleitung vor, welche eGovernment-Optionen im Rahmen der eGovernment-Initiative der Behörde als Startpunkte realisiert werden sollen und welche nicht.

Methode/Vorgehen

1) Durchführung der Entscheidungsfindung

Vorgehensschritte

- a) Ergebnispräsentation zur Auswahl der eGovernment-Optionen

Erstellung der Ergebnispräsentation

Das eGovernment-Team sollte aufbauend auf den vervollständigten Projektbeschreibungen und Kosten-Nutzenplänen eine Präsentation zur Darstellung der einzelnen eGovernment-Optionen für die Behördenleitung erarbeiten. Mögliche Inhalte sind ei-

nerseits die Zusammenfassung der Projektbeschreibungen, andererseits die Angabe und Begründung von priorisierten eGovernment-Projekten. Das Instrument „Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage“ gibt eine Anregung, wie sich die Präsentation hinsichtlich Inhalt und Aufbau gestalten lässt [Instrument: Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage].

Einladung der Teilnehmer

Zu der Veranstaltung sollten folgende Personen eingeladen werden:

- Behördenleitung
- eGovernment-Team
- Personalrat
- Verantwortlicher Haushalt
- Vertreter betroffener Abteilungen

Durchführung der Veranstaltung

- b) Entscheidung durch die Behördenleitung
Die Behördenleitung muss im Anschluss an die Veranstaltung auf der Grundlage der vorgestellten Bewertungsergebnisse eine erneute Auswahl der eGovernment-Projekte vornehmen, die von der Behörde als Startpunkte im Rahmen der eGovernment-Initiative umgesetzt werden sollen.

Instrumente

- Präsentationsfolien Entscheidungsvorlage

3.3 Prozessmodellierung (Sollprozesse)

3.3.1 Aktivität: Prozessmodellierung (Mikroebene)

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: Prozessverantwortlicher / eGovernment-Team

Zielsetzung

Detaillierte Beschreibung der Sollprozesse zur Ableitung der fachlichen Anforderung an die technische Umsetzung.

Die Prozessmodellierung setzt bei der Makro-Beschreibung der Aktivitätenkettendiagramme an, die für die Soll-Teilprozesse bereits erstellt wurden. Im Rahmen der Prozessmodellierung werden diese Teilprozesse der von der Behördenleitung ausgewählten eGovernment-Optionen detailliert, um einerseits die Projektplanungen zur Umsetzung der eGovernment-Optionen gestalten und andererseits fachliche Anforderungen an die Einführung technischer Lösungen formulieren zu können.

Die Prozessmodellierung fokussiert bei der Untersuchung der Prozesse folgende drei Dimensionen:

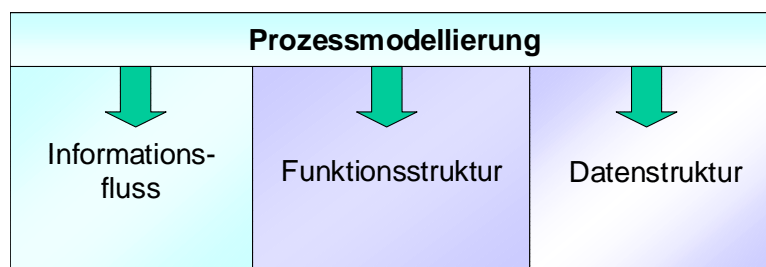


Abbildung 29: Dimensionen der Prozessmodellierung

Hinsichtlich dieser Dimensionen findet im Rahmen der Aktivität „Prozessmodellierung“ eine Detaillierung der Teilprozesse (Soll) statt. Es werden die Informationsflüsse zwischen den am Prozess beteiligten Stellen, die für die Prozessaktivitäten notwendigen Funktionen und die für die Leistungserstellung erforderlichen Daten ermittelt und dargestellt.

Anmerkung: Die Darstellung bzw. Dokumentation der im Rahmen der Prozessmodellierung ermittelten Prozessbeschreibungen wird meist mit Hilfe von Prozessmodellierungstools vorgenommen. Dabei ist anzumerken, dass bei einer überschaubaren Anzahl von Teilprozessen die Prozessdarstellungen mit Hilfe einfach zu handhabender Softwareprogramme wie z. B. VISIO oder PowerPoint abgebildet werden können. Erst wenn eine sehr hohe Prozesskomplexität vorliegt, bietet es sich an, eines der professionellen Prozessmodellierungstools einzusetzen. Einen

Überblick über diese Tools zeigt das Instrument „Überblick Instrumente“ [Instrument: Prozessmodellierung / Überblick Instrumente].

Voraussetzung

- Aktivitätenkettendiagramm Soll-Prozesse
- Entscheidung der Behördenleitung
Es liegt die Entscheidung der Behördenleitung vor, welche eGovernment-Optionen im Rahmen der eGovernment-Initiative weiterhin realisiert werden sollen und welche nicht.

Ergebnis

- Mikro-Aktivitätenkettendiagramm
Detaillierte Darstellung des im Aktivitätenkettendiagramm Soll-Prozesse bereits grob gestalteten Prozesses (Prozessdarstellung auf Mikroebene)
- Grafik Funktionsstruktur
- Grafik Informationsfluss
- Grafik Datenstruktur

Methode/Vorgehen

Vorgehensschritte:

- a) Bildung einer Prozessmodellierungsgruppe
Idealerweise wird die Prozessmodellierungsgruppe aus den gleichen Prozessverantwortlichen gebildet, die bereits in der Projektphase „Prozessgestaltung“ (vgl. Abschnitt 2.2) mitgewirkt haben. Es ist jedoch erforderlich, dass die beteiligten Mitarbeiter über umfangreiches Prozess-Know-how auf der Mikroebene verfügen, um eine optimale Gestaltung der Sollprozesse zu bewirken.
- b) Erstellung eines Mikro-Aktivitätenkettendiagramms
Im ersten Schritt sollte von den Prozessverantwortlichen, die im Aktivitätenkettendiagramm skizzierten Soll-Teilprozesse weiter detailliert und diskutiert werden. Diese detaillierte Prozessdarstellung hat das Ziel, weitere Details, wie etwa wechselseitige Abhängigkeiten oder gemeinsame Schnittstellen herauszuarbeiten. Darüber hinaus sollte auch die notwendige technische Unterstützung innerhalb der Prozesse definiert werden. Folgende Abbildung zeigt ein Beispiel eines Mikro-Aktivitätenkettendiagramms [Instrument: Prozessmodellierung / Mikro-Aktivitätenkettendiagramm].

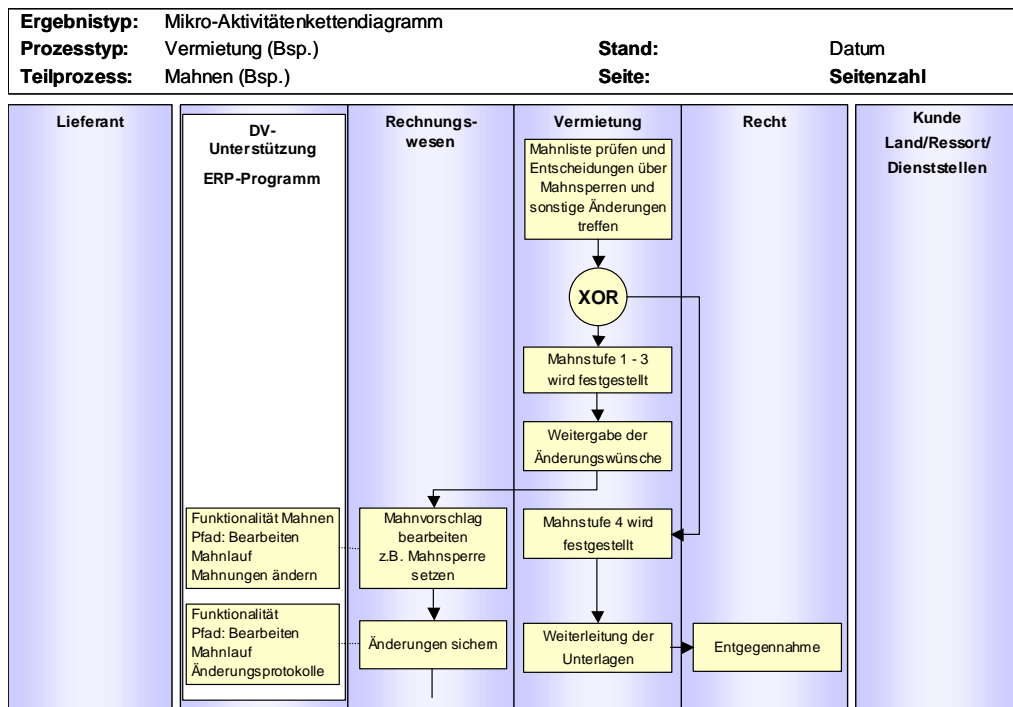


Abbildung 30: Mikro-Aktivitätenkettendiagramm

Für die grafische Darstellung, die so einfach und übersichtlich wie möglich gehalten werden soll, kann je nach Prozessmodellierungs-Software auf unterschiedliche Symbole der Darstellung zurückgegriffen werden.

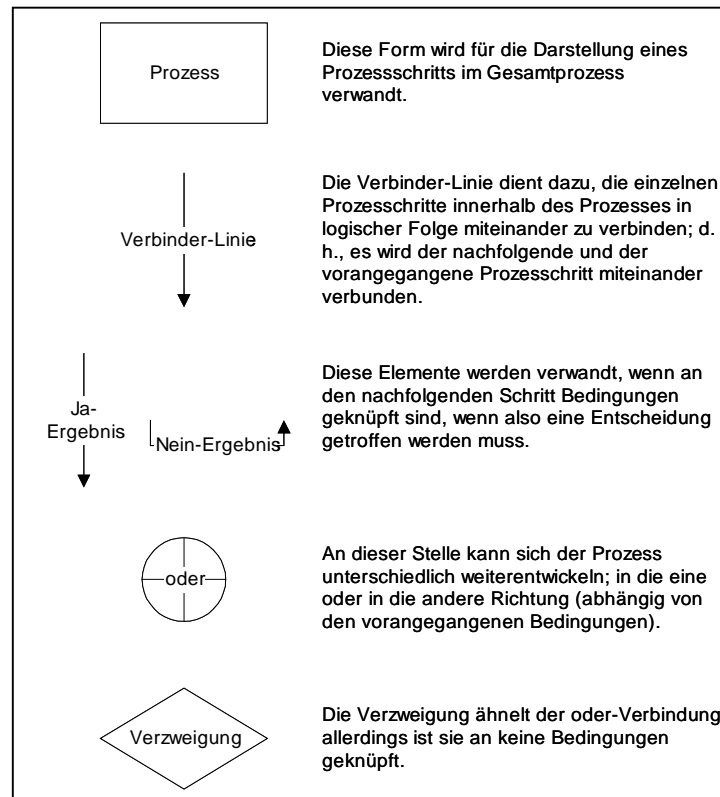


Abbildung 31: Symbole/Formen der Prozessmodellierung

Eine weitere Auflistung von allgemein verbreiteten Formen können Sie dem Instrument „Symbole/Formen der Prozessmodellierung“ entnehmen [Instrument: Prozessmodellierung / Symbole & Formen der Prozessmodellierung].

- c) **Ermittlung der Funktionsstruktur**
 Unter Funktion wird die Verrichtung an einem Objekt mit einer vorgegebenen Zielsetzung verstanden. Die Funktionsstruktur ist die statische Zusammenfassung aller zu erbringenden Funktionen innerhalb des Teilprozesses. Das Ziel ist, aus der Übersicht der Funktionen die mögliche technische Unterstützung abzuleiten. Aus den Aktivitäten des Teilprozesses werden die Funktionen abgeleitet und hierarchisch strukturiert.

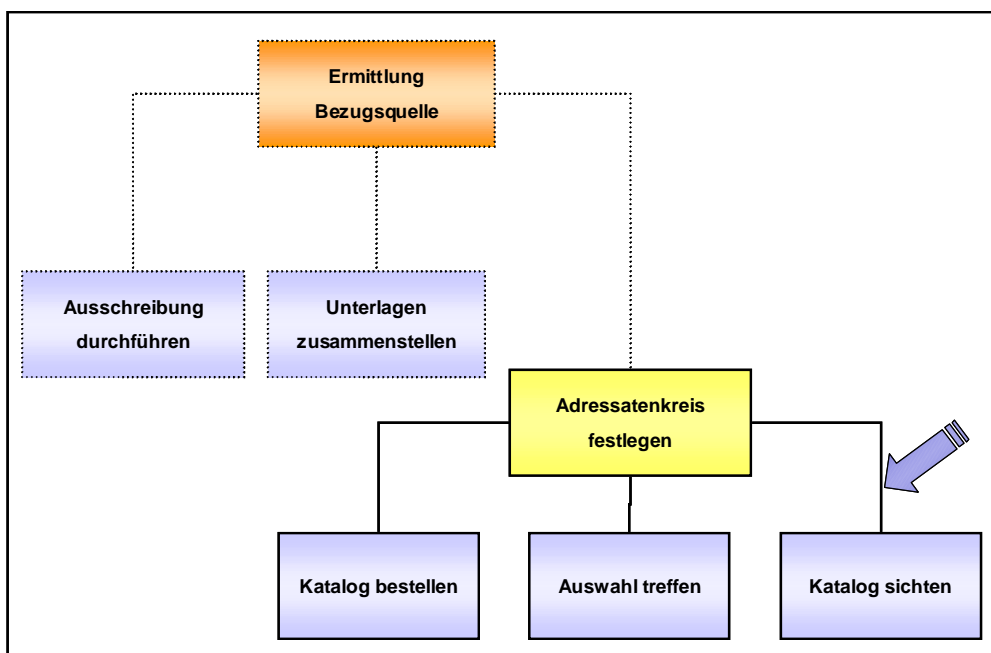


Abbildung 32: Grafik Funktionsstruktur „Ermittlung Bezugsquelle“

Eine derartige Funktionsdarstellung wie im vorliegenden Beispiel wird für alle Soll-Teilprozesse durchgeführt.

- d) Ermittlung des Informationsflusses und graphische Darstellung
Der Informationsfluss stellt dar, wer mit wem kommunizieren muss bzw. wer an wen Daten weiterleiten muss. Die Reihenfolge der Kommunikationsschritte wird hierbei nicht festgelegt. Die grafische Darstellung des Informationsflusses ermöglicht eine Übersicht über die wechselseitigen Beziehungen und vermittelt hierdurch einen Einblick in die jeweilige Komplexität des Informationsaustauschs. Die Grafik Informationsfluss beinhaltet die Darstellung der für den Prozess relevanten Informationen zwischen den einzelnen Sendern und Empfängern (vgl. Abbildung 33).

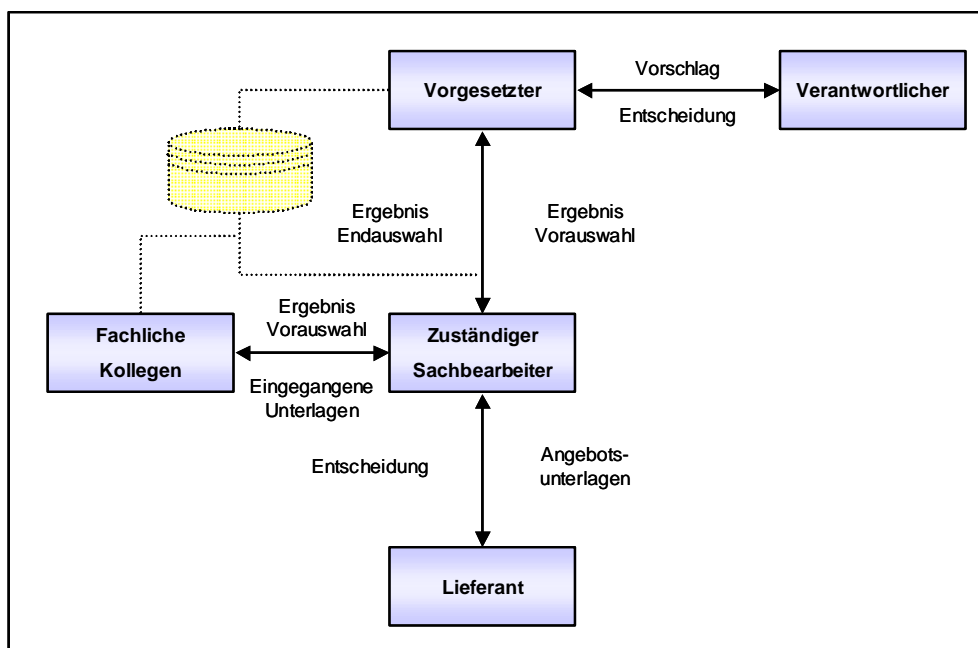


Abbildung 33: Grafik Informationsfluss

Bestimmung der wesentlichen Informationsbeziehungen

Zunächst sind für die Ermittlung des Informationsflusses, die Informationsbeziehungen innerhalb des gesamten Teilprozesses zu bestimmen, d. h. der Prozessverantwortliche muss den gesamten Teilprozess auf die wesentlichen Informationsaspekte prüfen.

Visualisierung dieser Informationsbeziehungen

Die Visualisierung der Informationsbeziehungen erfolgt – wenn sie benutzt wird – mit Hilfe der ausgewählten Prozessanalysesoftware oder mit Hilfe eines selbst erstellten Informationsflussdiagramms (vgl. Abbildung 33).

e) Festlegung der Datenstruktur

Die Datenstruktur enthält eine Darstellung der Daten, die an einzelnen Prozessschritten entstehen oder weitergegeben werden. Der zentrale Aspekt ist, welche Daten wo, wie und in welcher Form benötigt werden. In Abbildung 34 sind am Beispiel eines Kriterienkatalogs zur Lieferantenauswahl einige mögliche relevante Daten aufgeführt:

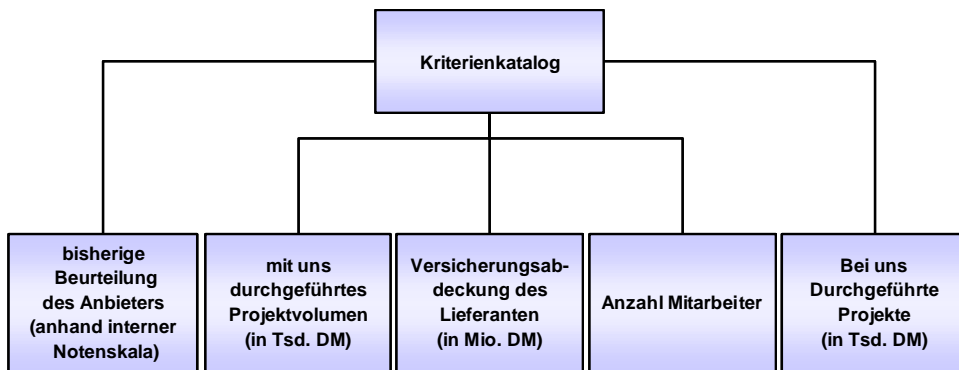


Abbildung 34: Grafik Datenstruktur

Eine derartige Datenstruktur wird für alle Datenelemente erhoben.

Identifikation der wesentlichen Daten der einzelnen Prozessschritte

Hierarchische Darstellung der Datenstruktur

- f) Zusammenführung der Ergebnisse
- Alle entwickelten Prozessstrukturen und -graphiken sollten, wenn dies nicht schon in einem entsprechenden Modellierungs-Tool erfolgt ist, in einer Dokumentation (Elektronisch oder Papierform) zusammengestellt werden. Diese Dokumentation ist die Grundlage für einen später zu erstellenden Anforderungskatalog für die Softwareauswahl und -entwicklung sowie für die Ableitung von Umsetzungsaktivitäten für die Einführung der Sollprozesse.

3.3.2 Aktivität: Einzel-Projektplanung

Initiierung: Teamleitung eGovernment-Team

Durchführung: Prozessverantwortlicher / eGovernment-Team

Zielsetzung

Erstellung der Projektplanung für die Realisierung jeder umzusetzenden eGovernment-Option.

Zielsetzung ist, auf der Grundlage der modellierten Sollprozesse die notwendigen Umsetzungsaktivitäten zur Optimierung der Teilprozesse und damit zur Umsetzung der eGovernment-Option zu detaillieren. Eine erste Auflistung dieser Aktivitäten erfolgte bereits im Rahmen der Aktivität „Prozessgestaltung“. Die Umsetzungsaktivitäten bilden die Grundlage für die Erstellung der Einzelprojektpläne für die eGovernment-Optionen. Diese Einzelprojektpläne fließen dann später in den Gesamt-Umsetzungsplan, der alle Umsetzungserfordernisse der eGovernment-Initiative der Behörde aus organisatorischer, sicherheitsrelevanter und technologischer Sicht enthält. Des Weiteren wird im Rahmen der Aktivität „Einzelprojektplanung“ ein Anforderungskatalog erarbeitet, der die fachlichen Anforderungen an die Auswahl oder Entwicklung von Softwarelösungen umfasst.

Voraussetzung

- Mikro-Aktivitätenkettendiagramm
- Grafik Funktionsstruktur
- Grafik Informationsfluss
- Grafik Datenstruktur
- Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten
- eGovernment-Plan
Die Grundlage der Einzelprojektpläne sollte der eGovernment-Plan bilden.

Ergebnis

- Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten
Je Soll-Teilprozess werden alle Aktivitäten der Umsetzung in dem Maßnahmenblatt näher beschrieben
- Anforderungskatalog: Fachliche Anforderungen
Der Anforderungskatalog umfasst fachliche Anforderungen, die für die Auswahl von Standard-Software oder die Entwicklung individueller Software von großer Bedeutung sind.

- Einzelprojektplan
Für jede eGovernment-Option liegt ein detaillierter Projektplan mit allen Aktivitäten, dem Ressourcenbedarf und Zeitachsen vor.

Methode/Vorgehen

1) Erstellung der Einzelprojektpläne

Vorgehensschritte:

- a) Ergänzung und Beschreibung der Umsetzungsaktivitäten
Im ersten Schritt sollten auf der durch die Prozessmodellierung detaillierten Informationsgrundlage die bereits im Rahmen der Prozessgestaltung erstellten Maßnahmenblätter um weitere Umsetzungsaktivitäten für die Optimierung des Teilprozesses und damit für die Umsetzung der eGovernment-Option ergänzt werden [Instrument: Umsetzungsaktivitäten Sollprozess / Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten]. Die identifizierten Umsetzungsaktivitäten werden durch das eGovernment-Team näher beschrieben (vgl. Abbildung 35).

Name Teilprozess:				Name eGovernment-Option			
Kategorie	Beschreibung der Aktivität	Verantwortlichkeit	Start/Ende	Dauer in Personentagen	Voraussetzungen	Ressourcenbedarf	Abhängigkeiten
Umsetzungsaktivitäten							

Abbildung 35: Maßnahmenblatt Umsetzungsaktivitäten

- b) Erstellung der Einzelprojektpläne
Je eGovernment-Option werden im zweiten Schritt alle erarbeiteten Umsetzungsaktivitäten und ihre konkretisierten Angaben des Maßnahmenblattes in einen Einzelprojektplan überführt, der die Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten, den Ressourcenbedarf, die zeitlichen Dimensionen und Verantwortlichkeiten im Überblick darstellt [Instrument: Einzelprojekt-Planung / Einzelprojektplan].
- c) Integration Gesamt-Umsetzungsplan
Die Einzelprojektpläne können in den Gesamt-Umsetzungsplan eingegliedert, der alle Umsetzungserfordernisse und -maßnahmen der eGovernment-Initiative aus organisatorischer, sicherheitsrelevanter und technologischer Sicht enthält, integriert werden.

Anmerkung: Bei der Erstellung jeglicher Umsetzungsplanungen für die eGovernment-Projekte (z. B. eGovernment-Roadmap, eGovernment-Plan, Einzelprojektpläne) sollte eine kontinuierliche Rücksprache mit den Projektleitern der technologisch- und sicherheitsorientierten Projekte erfolgen, um die Planungen bereits parallel zum Projektverlauf aufeinander abzustimmen.

2) Erstellung eines Anforderungskataloges: Fachliche Anforderungen

Ein wichtiges Ziel der Prozessmodellierung ist, konkrete fachliche Anforderungen an technische Lösungen abzuleiten. Diese Anforderungen an den Einsatz neuer Anwendungen müssen in den anderen Teilprojekten (z. B. Erstellung des IT-Konzeptes) noch um v.a. technische und sicherheitsrelevante Aspekte ergänzt werden.

- a) Gestaltung des Anforderungskataloges
 Eine Struktur für die Dokumentation der fachlichen Anforderungen ist zu definieren. Ein Beispiel zeigt Abbildung 36.

Lfd. Nr.	Angabe zur Bedeutung	Erläuterung/Anforderung	Angaben Anbieter		
			Ja	Nein	Teilweise
1.	Obligatorisch	Können Organisationsstammdaten mit folgenden Einzelattributen dargestellt werden? - Name der Organisationseinheit - Anschrift der Organisationseinheit - Übergeordnete und untergeordnete Organisationseinheit - Kosten- bzw. Haushaltsstellennummer			
2.	Obligatorisch	Können Organisationseinheiten beliebig hierarchisch dargestellt werden?			
3.	Obligatorisch	Kann jeder Organisationseinheit eine beliebige Anzahl von Mitarbeitern mit folgenden Attributen zugeordnet werden? - Name des Mitarbeiters - Vorname des Mitarbeiters - Titel - Anrede - Telefon - Anschrift - ...			
4.	Obligatorisch	Kann jeder Organisationseinheit ein oder mehrere Produkte zugeordnet werden?			
5.	Obligatorisch/ Fakultativ			

Abbildung 36: Beispiel: Anforderungskatalog

- b) Ableitung der Anforderungen
 Auf der Grundlage der Ergebnisse der Prozessgestaltung und -modellierung werden anhand der festgelegten Struktur des Anforderungskataloges die fachlichen Anforderungen an die Auswahl oder die Entwicklung einer Softwarelösung dokumentiert.

Instrumente

- Umsetzungsaktivitäten Sollprozess
- Einzelprojektplan (z. B. MS-Project; Intraplan B)

4 Begriffsglossar

Aktivitätenkettendiagramm

Ein Aktivitätenkettendiagramm beschreibt einen Prozess mit seinen wesentlichen Aktivitäten und (Teil-) Ergebnissen im Ablauf sowie die Schnittstellen zu externen und internen Partnern, die Prozessinitiatoren oder Ergebnisempfänger sind.

Brainstorming

Das Brainstorming ist eine Methode, die das Ziel hat in kurzer Zeit viele Ideen zu einem bestimmten Sachverhalt zu entwickeln.

eGovernment-Initiative:

Der Begriff eGovernment-Initiative bezeichnet das Gesamtprojekt eGovernment der jeweiligen Behörde, d. h. alle Aktivitäten, die zur Umsetzung von eGovernment von der Behörde durchgeführt oder angestrebt werden. Die Begrifflichkeiten „Gesamtprojekt eGovernment“ oder „eGovernment-Einführung“ werden synonym verwendet.

eGovernment-Option:

Unter eGovernment-Optionen werden hier alle potenziellen Ansatzpunkte einer Behörde für die Einführung von eGovernment verstanden, die zu einer Prozessoptimierung bzw. Wertsteigerung führen (z. B. alle Möglichkeiten der Behörde zur Nutzung von Internet-Technologien). Synonym werden die Begriffe „eGovernment-Projekte“ und „eGovernment-Aktivitäten“ verwendet.

eGovernment-Roadmap

Die eGovernment-Roadmap ist ein Projektplan, der ausgewählte eGovernment-Optionen und bereits laufende eGovernment-Aktivitäten vor dem Hintergrund von identifizierten Abhängigkeiten zwischen den Projekten (Zeit, Logik, Ressourcen), in eine priorisierte und zeitliche Abfolge stellt. Damit ist die grobe Vorgehensweise zur Umsetzung einer eGovernment-Strategie definiert.

eGovernment-Plan

Ein eGovernment-Plan ist ein Umsetzungsplan, in dem alle eGovernment-Projekte mit der Angabe von Zeit- und Ressourcenbedarf sowie bestehenden Abhängigkeiten zwischen den Projekten dargestellt werden. Im Gegensatz zur eGovernment-Roadmap, die die eGovernment-Projekte nur in eine priorisierte zeitliche Abfolge stellt, überführt der eGovernment-Plan die definierten Umsetzungsaktivitäten in eine Projektplanungsebene.

Einzelprojektplan

Ein Einzelprojektplan ist ein Projektplan, der auf einem sehr hohen Detaillierungsniveau für jede einzelne eGovernment-Option die organisatorischen Umsetzungsaktivitäten mit den entsprechenden Zeit- und Ressourcenbedarfen darstellt. Der Einzelprojektplan ist die Grundlage für die Implementierungsphase.

Funding-Modell

Bei einem Funding-Modell handelt es sich um ein Finanzierungsmodell (funding, engl.: finanzieren), mit dem die möglichen Formen der Finanzierung ausgewählter Projekte aufgezeigt werden.

Hauptprozess

Unter einem Hauptprozess wird hier ein für die Behörde relevanter Geschäftsprozess auf hohem Abstraktionsniveau verstanden (z. B. Vergabe von Förderungen oder Informationsbereitstellung). Bei einem Hauptprozess kann es sich um einen Kern- oder Unterstützungsprozess der Behörde handeln.

Internet Wertschöpfungsmatrix

Eine Internet Wertschöpfungsmatrix ist eine Portfolio-Matrix zur Bewertung und Strukturierung von eGovernment-Optionen hinsichtlich der Aspekte, inwieweit eine eGovernment-Option geschäftskritische Bereiche der Organisation berührt („Geschäftskritisch“) und wie hoch ihr Innovationsgrad ist.

Kontextdiagramm

Das Kontextdiagramm dient der groben Darstellung eines Prozesses mit seinen Teilprozessen und seinen externen und internen Schnittstellen (Input / Output).

NetIQ

Der Begriff „NetIQ“ bezeichnet eine Gesamtpunktzahl, die auf der Basis einer Selbsteinschätzung der eGovernment-Fähigkeit einer Organisation errechnet wird. Mit Hilfe der Beantwortung eines strukturierten Fragebogens, wird im Hinblick auf die Dimensionen Führungsebene, Organisation, Technologie und Lernfähigkeit bewertet, wie fit eine Organisation für die Nutzung neuer Technologien im Rahmen von eGovernment ist. Für jede Dimension des Fragebogens können 50 Punkte vergeben werden, die addiert den NetIQ bilden.

NetReadiness-Analyse

Mit Hilfe einer NetReadiness-Analyse werden der Status quo und die Perspektiven der eGovernment-Fähigkeit einer Organisation bestimmt, d. h. wie fit ist eine Organisation für die Nutzung von neuen Technologien im Rahmen von eGovernment.

NetReadiness-Scorecard

Die Auswertung der Befragung zur eGovernment-Fähigkeit (NetReadiness-Analyse) einer Organisation liefert in Form einer NetReadiness Scorecard eine graphische Darstellung der Selbsteinschätzung einer Organisation über die Bereitschaft und Fähigkeit der Organisation im eGovernment.

Stakeholder

Der Begriff Stakeholder bezeichnet alle mit einer Organisation kooperierenden Gruppen/Personen, die aufgrund dieser Kooperation Ansprüche, Interessen oder Bedürfnisse gegenüber der Organisation haben.

SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse dient der Ermittlung der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken der Veränderungen eines Prozesses. SWOT leitet sich von den Anfangsbuchstaben der englischen Wörter *Strength/Weakness/Opportunities/Threats* ab.