

# **Einfluss von Electronic Government auf die Strukturen und Prozesse politischer Gemeinden**

**Theoretische Grundlagen – Empirische Ergebnisse – Erfolgsfaktoren für die Umsetzung**

Lizentiatsarbeit eingereicht der  
Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Bern

Betreuender Professor: **Prof. Dr. Norbert Thom**  
Betreuender Assistent: **Adrian Ritz**, mag. rer. pol.

Institut für Organisation und Personal  
Engehaldenstrasse 4  
CH-3012 Bern

von:

**Corina Obrecht**  
aus Selzach

Matr.-Nr.: 97-114-664

Leimenstrasse 26  
2540 Grenchen

Bern, 23. August 2001

## VORWORT

Die Realisierung der empirischen Studie war nur möglich durch die bereitwillige Unterstützung in den befragten Gemeinden. An dieser Stelle geht ein besonderer Dank an die beiden Interviewpartnerinnen und an alle Interviewpartner, die mit ihren interessanten Ausführungen einen grossen, sehr wertvollen Beitrag an die Untersuchung geleistet haben.

Ein weiterer Dank gebührt Herrn Joel Meir, der in einem offenen Fachgespräch wertvolle Erfahrungen zur Diskussion gestellt hat und die Arbeit dadurch bereichert hat.

Nicht zuletzt geht ein grosser Dank an Herrn Prof. Dr. Norbert Thom, Direktor des Instituts für Organisation und Personal, und den betreuenden Assistenten Herrn Adrian Ritz für die stets motivierende und unterstützende Betreuung.

Aus Gründen der Einfachheit und um den Lesefluss nicht zu stören, werden in der Arbeit wenn möglich geschlechtsneutrale Begriffe verwendet. Wo die männliche Form genutzt wird, ist diese so zu verstehen, dass die weibliche ebenfalls eingeschlossen ist.

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort.....	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VI
Anhangverzeichnis.....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage und Problemstellung .....	1
1.2 Forschungsgegenstand .....	2
1.3 Zielsetzung und persönliche Motivation .....	2
1.4 Stand der Forschung.....	4
1.5 Methodik .....	5
1.6 Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>7</b>
2.1 Begriffe .....	7
2.1.1 New Public Management .....	7
2.1.2 Electronic Government .....	8
2.1.2.1 Abgrenzungen .....	8
2.1.2.2 Definition Electronic Government .....	10
2.1.3 Definition Geschäftsprozess.....	15
2.2 Öffentliche Verwaltung .....	16
2.2.1 Struktur der Verwaltung (Aufbauorganisation) .....	16
2.2.2 Prozesse der Verwaltung (Ablauforganisation) .....	17
2.3 Theoretische Konzepte und praktische Ausprägungen im Zusammenhang mit eGovernment.....	17
2.3.1 Theoretische Konzepte.....	17
2.3.1.1 Transaktionskostentheorie .....	17
2.3.1.2 Public Private Partnership.....	18
2.3.2 Praktische Ausprägungen.....	19
2.3.2.1 Guichet virtuel.....	19
2.3.2.2 One Stop Shop .....	22
2.4 Stand der Informationsgesellschaft Schweiz .....	23
2.5 Ziele von eGovernment aus theoretischer Sicht .....	27

2.6	Probleme und kritische Aspekte von eGovernment.....	29
2.6.1	Sicherheit und Vertrauen (Datenschutz) sowie fehlende digitale Signatur.....	29
2.6.2	Diskriminierung gewisser Bevölkerungsschichten (Zweiklassengesellschaft).....	31
2.6.3	Problematische Überbrückung von Mediensprüngen.....	32
2.6.4	Risiken des internen eGovernment.....	33
2.6.5	Einfluss auf die politische Beteiligung der Bürger.....	33
<b>3</b>	<b>Konzeptioneller Bezugsrahmen.....</b>	<b>35</b>
3.1	Einleitende Bemerkungen zum Bezugsrahmen.....	35
3.2	Rahmenbedingungen.....	37
3.2.1	Verwaltungsexterne Rahmenbedingungen.....	37
3.2.2	Verwaltungsinterne Rahmenbedingungen.....	39
3.3	eGovernment-Ziele von Gemeinden in Bezug auf die Strukturen und Prozesse.....	41
3.4	Aktionsparameter.....	42
3.4.1	Begriffliches.....	42
3.4.2	Mittelbare Aktionsparameter.....	43
3.4.2.1	Strukturen und Prozesse in der Gemeindeverwaltung.....	43
3.4.2.2	Kultur der Gemeindeverwaltung.....	45
3.4.2.3	Strategie der Gemeindeverwaltung.....	46
3.4.3	Unmittelbare Aktionsparameter.....	47
3.5	Effizienz- und Effektivitätskonzept.....	51
<b>4</b>	<b>Empirische Ergebnisse.....</b>	<b>55</b>
4.1	Grundlagen zum Studiendesign und zur Analysemethodik.....	55
4.1.1	Untersuchungsplan.....	55
4.1.2	Untersuchungsverfahren.....	56
4.1.3	Bestimmung der Untersuchungssubjekte.....	57
4.2	Übersicht der Resultate aus den Gemeinde-Interviews.....	58
4.2.1	Verwaltungsexterne Rahmenbedingungen.....	58
4.2.2	Gemeindeinterne Rahmenbedingungen.....	59
4.2.3	Individuelle eGovernment-Angebote.....	62
4.2.3.1	Entstehung der heutigen eGovernment-Angebote.....	62
4.2.3.2	Momentane eGovernment-Angebote.....	64
4.2.4	Erfahrungen und Ziele.....	68
4.2.4.1	Erfahrungen mit eGovernment in der Gemeinde.....	68
4.2.4.2	Zukünftige eGovernment-Ziele der Gemeinden.....	71
4.2.4.3	Erhoffter Nutzen des eGovernment.....	73
4.2.4.4	Bedeutung der digitalen Unterschrift.....	74
4.2.4.5	Einsparungen durch eGovernment.....	75
4.2.5	Einfluss von eGovernment auf Verwaltungskultur und -strategie.....	77
4.2.5.1	Einfluss von eGovernment auf die Verwaltungskultur.....	77
4.2.5.2	Einfluss von eGovernment auf die Verwaltungsstrategie.....	78

4.3	Effektiver Einfluss von eGovernment auf die Prozesse und Strukturen politischer Gemeinden.....	80
4.3.1	Ist-Situation.....	80
4.3.2	Zukünftige Situation.....	83
4.3.3	Einfluss der Online-Abwicklung auf einen ersten konkreten Prozess: das Baubewilligungsverfahren.....	86
4.3.4	Einfluss der Online-Abwicklung auf einen zweiten konkreten Prozess: die Anmeldung in der Gemeinde.....	87
4.3.4.1	Traditionelle Anmeldung in der Gemeinde .....	88
4.3.4.2	Bürger sendet das Formular online oder per Post und erscheint anschliessend persönlich auf der Einwohnerkontrolle .....	91
4.3.4.3	Bürger druckt das Formular aus und sendet es inkl. benötigte Dokumente per Post .....	92
4.3.4.4	Abwicklung über gesamtschweizerische Datenbank oder verwaltungsinternen Datentransfer.....	93
4.3.4.5	Anmeldung bei Geltung der digitalen Signatur.....	95
4.3.4.6	Physisches Bürgerbüro .....	97
4.3.5	Allgemeines Modell zur Evaluation von Varianten der Prozessabwicklung .....	98
4.3.6	Einfluss der Online-Prozessabwicklung auf die Organisationsstruktur .....	100
4.4	Kritische Betrachtungen anhand des erarbeiteten Effizienz- und Effektivitätskonzeptes (Abschnitt 3.5) .....	101
4.5	Überprüfung der Hypothesen .....	107
<b>5</b>	<b>Herleitung von Erfolgsfaktoren für die eGovernment-Umsetzung in Gemeinden.....</b>	<b>109</b>
5.1	Erfolgsfaktoren auf der Informationsstufe des eGovernment .....	109
5.2	Erfolgsfaktoren auf der Kommunikationsstufe des eGovernment .....	110
5.3	Erfolgsfaktoren auf der Transaktionsstufe des eGovernment .....	111
<b>6</b>	<b>Schlussfolgerungen (Gestaltungsempfehlungen) .....</b>	<b>112</b>
6.1	Erarbeitung einer Strategie .....	112
6.2	Aufwand gegenüber dem Nutzen abwägen.....	112
6.3	Innovative Wege gehen .....	112
6.4	Vermehrte Zusammenarbeit mit Externen und v. a. innerhalb der Verwaltung.....	113
6.5	eGovernment-Verständnis erweitern .....	113
	Anhang.....	115
	Literaturverzeichnis.....	147
	Interviewverzeichnis .....	160
	Selbständigkeitserklärung .....	162

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abbildung 1: Kommunikationspartner im Rahmen des eGovernment</i> .....	11
<i>Abbildung 2: Interaktionsstufen des eGovernment</i> .....	14
<i>Abbildung 3: Inhalt des künftigen Guichet virtuel</i> .....	20
<i>Abbildung 4: Amtshelfer Österreich</i> .....	22
<i>Abbildung 5: Bedürfnisse der Schweizer Internetnutzer</i> .....	27
<i>Abbildung 6: konzeptioneller Bezugsrahmen</i> .....	36
<i>Abbildung 7: Organigramm der Stadtverwaltung</i> .....	44
<i>Abbildung 8: Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung</i> .....	49
<i>Abbildung 9: Effizienz- und Effektivitätskonzept</i> .....	52
<i>Abbildung 10: Entwicklungsmöglichkeiten einer Anmeldung in der Gemeinde</i> .....	88
<i>Abbildung 11: Traditioneller Prozess der Anmeldung in der Gemeinde</i> .....	90
<i>Abbildung 12: Online-Anmeldung in der Gemeinde inkl. persönliches Erscheinen des Bürgers</i> .....	91
<i>Abbildung 13: Formular ausdrucken und inkl. Unterlagen per Post an die Einwohnerkontrolle senden</i> .....	93
<i>Abbildung 14: Anmeldung in Gemeinde mit gesamtschweizerischem verwaltunginternem Datentransfer</i> .....	94
<i>Abbildung 15: Internet-Anmeldung inkl. digitale Signatur</i> .....	96

## TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1: Privater und öffentlicher Sektor</i> .....	9
<i>Tabelle 2: Gemeindeauswahl I</i> .....	118
<i>Tabelle 3: Gemeindeauswahl II</i> .....	118
<i>Tabelle 4: Untersuchungssubjekte</i> .....	120

## ANHANGVERZEICHNIS

Anhang 1:	Gemeindeauswahl .....	115
Anhang 2:	Interviewleitfaden .....	121
Anhang 3:	Interviewanalyse .....	124
Anhang 4:	Interviewleitfaden des Fachgespräches .....	141
Anhang 5:	Auswertungen des Fachgespräches .....	143

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AHV .....	Alters- und Hinterbliebenenversicherung
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
d. h. ....	das heisst
Dr. ....	Doktor
eBusiness .....	Electronic Business
EDV .....	elektronische Datenverarbeitung
eGovernment .....	Electronic Government
eMail.....	Electronic Mail
ev. ....	eventuell
eVoting.....	Electronic Voting
EU.....	Europäische Union
f. ....	folgende
FAQ .....	frequently asked questions
ff. ....	fortfolgende
G2B .....	Government to Business
G2C .....	Government to Citizen
G2G.....	Government to Government
hrsg. v. ....	herausgegeben von
IKT.....	Informations- und Kommunikationstechnologien
inkl.....	inklusive
IOP .....	Institut für Organisation und Personal
ISDN .....	Integrated Services Digital Network
IWV .....	Institut für Wirtschaft und Verwaltung
Jg. ....	Jahrgang
Kap. ....	Kapitel
KIG.....	Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft
Matr.-Nr. ....	Matrikelnummer
Mrd. ....	Milliarde(n)
NPM .....	New Public Management
Nr. ....	Nummer
o. J. ....	ohne Jahresangabe

---

o. O.	.....	ohne Ortsangabe
o. V.	.....	ohne Verfasser
PC	.....	Personal Computer
Pkt.	.....	Punkte
PPP	.....	Public Private Partnership
Prof.	.....	Professor
S.	.....	Seite
sog.	.....	sogenannt(e)
u. a.	.....	und andere
URL	.....	Uniform Resource Locator
USA	.....	Vereinigte Staaten von Amerika
usw.	.....	und so weiter
Vgl.	.....	vergleiche
v. a.	.....	vor allem
z. B.	.....	zum Beispiel
zit. n.	.....	zitiert nach
ZPV	.....	Zentrale Personenverwaltung

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Reorganisation der öffentlichen Verwaltung wurde in den letzten Jahren unter dem Namen New Public Management (NPM) sehr stark vorangetrieben. Auf dem Weg von der traditionell bürokratischen Verwaltungsführung zu einer betriebswirtschaftlichen Management- und Erfolgsorientierung kann Electronic Government<sup>1</sup> einen wichtigen Beitrag leisten. Beide Konzepte verfolgen dieselben Ziele der Optimierung der Leistungserstellung und der besseren Erfüllung von Kundenbedürfnissen; NPM primär als organisatorisch orientierter Denkansatz, eGovernment durch die Ausschöpfung neuer technologischer Möglichkeiten.

Im Zeitalter der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) nimmt das Internet eine immer bedeutendere Stellung ein. Die Unternehmungen nutzen seit geraumer Zeit die Möglichkeiten einer Webpräsenz. Diese Entwicklung zeichnet sich heute ebenfalls auf Verwaltungsebene ab. Analog zu eBusiness bestehen auch bei eGovernment hohe Erwartungen in Bezug auf die Steigerung der Produktivität und Effizienz sowie die verstärkte Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Somit existiert auch das Risiko, dass diese Hoffnungen nicht erfüllt werden. Es handelt sich dabei nicht nur um die Zielsetzung der Verwaltung, die Kundenbedürfnisse effizienter erfüllen zu können und Kosten einzusparen. Auch die Bürger haben im Online-Zeitalter veränderte Erwartungen. Sie wollen zeitsparende, kundenfreundliche Dienstleistungsangebote, wie sie es sich von den Internetauftritten der Unternehmen gewohnt sind. Auf die Verwaltung kommt somit ein enormer Modernisierungsdruck zu<sup>2</sup>.

Zum Thema eGovernment finden aktuell grosse Projekte auf allen Ebenen der Verwaltung (Bund, Kantone und Gemeinden) in der Schweiz und in vielen anderen Ländern weltweit statt. Es existieren aber gewaltige Unterschiede im Entwicklungsstand der Länder und auch derer Amtsstellen. Vielerorts stecken Transaktionen zwischen Verwaltung und Kunde per Online-Schalter noch in den Kinderschuhen, während die Kommunikation über das Internet bereits möglich ist und beispielsweise von gewissen Schweizer Gemeinden angeboten wird.

---

<sup>1</sup> Eine genaue Begriffsdefinition findet sich im Abschnitt 2.1.2.2 dieser Arbeit.

<sup>2</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 15.

## **1.2 Forschungsgegenstand**

In der Praxis ist eGovernment momentan weltweit in aller Munde. Die Schweiz steckt ebenfalls mitten in der Umsetzungsphase von verschiedenen Projekten auf allen Verwaltungsebenen – Gemeinde, Kanton und Bund – und in den meisten Ämtern. Es scheint das Hauptziel zu sein, einfach mitzumachen, wobei oftmals eine klare Strategie fehlt. Viele Gemeinden wollen sich gegenüber den Anspruchsgruppen (Bürger und Unternehmungen) sowie anderen Kommunen profilieren. Da aber zu Projektbeginn meist keine klaren Ziele festgelegt werden, besteht eine grosse Gefahr, dass die Erwartungen nicht erfüllt werden können. Zudem fehlen oft finanzielle Mittel und eine klare Vorstellung dessen, was eGovernment eigentlich mit sich bringt. Deshalb besteht ein Forschungsbedarf, um die Voraussetzungen einer erfolgreichen eGovernment-Umsetzung auf Gemeindeebene identifizieren zu können. Die Resultate dieser Studie sollen denjenigen Gemeinden, die sich auf dem Weg zu einer „elektronischen Verwaltung“ befinden, aufzeigen, was in Bezug auf die internen Prozesse und die Organisationsstruktur zu beachten ist.

## **1.3 Zielsetzung und persönliche Motivation**

Es soll Ziel dieser Arbeit sein, die Veränderungen zu analysieren, die eGovernment für Gemeinden aus Struktur- und Prozesssicht mit sich bringt und Zukunftspotentiale zu identifizieren. Es geht darum, bestehende Problemfelder und deren Ursachen zu analysieren und Erfolgsfaktoren zu erkennen. Daraus werden Gestaltungsempfehlungen zur erfolgreichen eGovernment-Umsetzung abgeleitet.

Konkret formuliert, besteht das theoretische Ziel darin, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Wie ist der Stand der eGovernment-Entwicklung in den Gemeinden der Schweiz?
- Welchen Einfluss hat eGovernment auf die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsprozesse und auf die hierarchischen, stark arbeitsteiligen Verwaltungsstrukturen in politischen Gemeinden der Deutschschweiz?
- Werden im Rahmen des eGovernment Prozesse neu festgelegt, neu gruppiert oder abgestimmt?

- Werden Stellen (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung) und Abteilungen angepasst? Verändert eGovernment die Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration der Gemeindeverwaltungen?
- Welche Faktoren auf Prozess- und Strukturebene hemmen bzw. fördern die Umsetzung? Wo bestehen Widerstände (innerhalb der Aufbau- und v. a. der Ablauforganisation) gegen den Wandel, den eGovernment mit sich bringt?
- Welche Bedeutung messen die Gemeinden der Reorganisation der Prozesse in Bezug auf die Erreichung der eGovernment-Zielsetzung zu? Werden die Potentiale von eGovernment durch die Gemeinden ausgeschöpft?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?

Die zu prüfenden Hypothesen, die der Arbeit zugrunde liegen, lauten:

- eGovernment-Projekte führen bis jetzt und auch in absehbarer Zukunft zu Mehraufwand an Kosten, an neuen Prozessen und an Stellen für die Verwaltung – Einsparungen sind allenfalls langfristig realisierbar.
- Bis zum heutigen Entwicklungsstadium hat eGovernment nur zu geringen Anpassungen der traditionellen verwaltungsinternen Leistungserstellungsprozesse geführt.
- Das individualistische „Gärtchendenken“ überwiegt in den Gemeindeverwaltungen. Bestehende Insellösungen nutzen nicht das ganze Potential, das eGovernment verwaltungsintern zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz bieten kann.
- Gemeinden, die ihre Aufbau- und Ablauforganisation anpassen, um die Möglichkeiten des Internets auszuschöpfen, erreichen ihre eGovernment-Ziele eher als diejenigen, welche die traditionellen Strukturen und Prozesse beibehalten.

Als praktisches Ziel der Arbeit werden Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung von eGovernment bezüglich der Strukturen und Prozesse in Gemeinden formuliert.

Das Interesse der Verfasserin an dem Themenbereich eGovernment und den verwaltungsspezifischen Veränderungsprozessen wurde durch ein Seminar zum Thema New Public Management geweckt. Zudem nutzt sie das Internet schon seit Jahren und sieht deshalb aus der Perspektive der Bürgerin durchaus Vorteile eines eGovernment-Angebots. Dies um so mehr, da sie in den letzten drei Jahren viermal umgezogen ist, was jeweils mit zeitintensiven sowie umständlichen Behördengängen verbunden war, die zukünftig online erledigt werden könnten.

#### **1.4 Stand der Forschung**

Aus der Perspektive der Schweiz ist eGovernment auf allen Ebenen der Verwaltung ein Thema. Die Forschungsliteratur bietet wenig Aussagen zu einzelnen Aspekten, die vertieft untersucht worden wären. Häufig finden sich Meinungen von Experten, die beispielsweise pauschalisierend die elektronische Steuererklärung als eine der zukunftssträchigsten eGovernment-Anwendungen bezeichnen.<sup>3</sup> Zum heutigen Zeitpunkt gibt es keine umfassenden, regelmässig aktualisierten Studien, welche die Entwicklung oder gewisse Trends im Bereich eGovernment ersichtlich machen. Es finden sich meist wenig wissenschaftlich überprüfte Prognosen über die Entwicklung von eGovernment oder nicht repräsentative Studien, wie z. B. eine im Februar dieses Jahres publizierte Internet-Umfrage zu den Erwartungen der Schweizer bezüglich eGovernment.<sup>4</sup> Die detaillierte empirische Forschung zu eGovernment steht noch im Anfangsstadium.

Im Vergleich zu der eGovernment-Forschung hat man im Bereich New Public Management bereits eine grössere Auswahl an empirischen Studien. Dies lässt sich dadurch erklären, dass bereits seit einem Jahrzehnt NPM betrieben wird und somit auch mehr Erfahrungen gesammelt werden konnten als im eGovernment, das sich zur Zeit noch stark entwickelt. Deshalb existieren bereits Evaluationen über die Zielerreichung von NPM-Projekten, wie z. B. in der Gemeinde Thun, wo man zum Schluss kommt, dass die Flexibilität der Verwaltung und der Politik seit der Einführung von NPM nachweislich gestiegen ist.<sup>5</sup> Für solche Aussagen fehlen bei eGovernment noch die Erfahrung und die breite Nutzerschaft. Analog verhält es sich

---

<sup>3</sup> Vgl. Knobel, Reto (2001), S. 1.

<sup>4</sup> Vgl. o. V. (2001b), S. 3.

<sup>5</sup> Vgl. Gemeinde Thun (2001), S. 1.

auch im Vergleich mit der eBusiness-Forschung, die ebenfalls seit geraumer Zeit betrieben wird und weiter fortgeschritten ist. Die Resultate und Systematisierungen aus dem Bereich eBusiness werden genutzt und auf eGovernment übertragen (vgl. Abschnitt 2.1.2.2). Deshalb werden bis heute eher allgemeine Aussagen gemacht, als Resultate aus Untersuchungen zu einem konkreten Teilbereich von eGovernment zitiert.

Die Auswirkungen von eGovernment auf die Organisation und die Prozesse innerhalb der Verwaltung wurden ebenfalls noch nicht empirisch untersucht.<sup>6</sup> Aus betriebswirtschaftlicher Sicht besteht also ein grosser Forschungsbedarf in Bezug auf den Einfluss von eGovernment auf die Kundenorientierung, die betrieblichen Prozesse und auf die Organisationsstrukturen in und zwischen einzelnen Ämtern. Dieser Thematik möchte sich die Verfasserin auf der Ebene derjenigen Gemeinden annehmen, die bereits Erfahrungen mit einem eigenen Internet-Auftritt gemacht haben.

### **1.5 Methodik**

Die Studie verfolgt einen analytischen sowie einen deskriptiven Forschungsansatz. Anhand bestehender Literatur werden die theoretischen Grundlagen von eGovernment, die Rahmenbedingungen und der Forschungsstand einleitend beschrieben. In einem weiteren Schritt folgt die empirische Befragung mehrerer Gemeindeverwaltungen im Rahmen von halbstandardisierten Interviews mit Gesprächsleitfaden. Die Untersuchungsergebnisse sollen mit den Resultaten aus der Literaturanalyse verknüpft werden. Ziel ist es, daraus Handlungsempfehlungen für Gemeinden abzuleiten, die vor oder in der Umsetzung eines eGovernment-Projektes stehen. Die Studie hat explorativen Charakter, ohne Repräsentativität anzustreben.

### **1.6 Aufbau der Arbeit**

In einem ersten Schritt werden im theoretischen Teil der Arbeit Begriffe und Merkmale rund um die öffentliche Verwaltung und eGovernment eingeführt, bevor auf verschiedene Ausgestaltungen, den Entwicklungsstand sowie auf Ziele und Probleme von eGovernment genauer eingegangen wird.

---

<sup>6</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 2.

Der konzeptionelle Bezugsrahmen dient dazu, konkreter die Strukturen und Prozesse in der politischen Gemeinde zu fokussieren und dabei alle relevanten Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume in die Überlegungen zu integrieren. Daraus abgeleitet zeigt das Effizienz- und Effektivitätskonzept Kriterien auf, anhand derer die Ausgestaltung der eGovernment-Lösung in der jeweiligen Gemeinde gemessen werden kann.

Im praktischen Teil wird eine Übersicht der Resultate aus den Interviews in den Gemeinden dargestellt. Das Augenmerk richtet sich dabei auf den effektiven Einfluss von eGovernment auf die internen Strukturen und Prozesse in den Gemeindeverwaltungen. Die empirischen Ergebnisse werden aufgrund der Kriterien aus dem Effizienz- und Effektivitätskonzept kritisch betrachtet, um gestützt darauf Erfolgsfaktoren abzuleiten.

Als Abschluss der Arbeit geben die Gestaltungsempfehlungen Hinweise für eine erfolgreiche eGovernment-Umsetzung in den politischen Gemeinden.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Begriffe

#### 2.1.1 New Public Management

Seit gut zehn Jahren bezeichnet NPM die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung und neue Führungsformen für deren Institutionen.<sup>7</sup> Die detaillierte bürokratische Steuerung entspricht in der heutigen dynamischen und flexiblen Welt nicht mehr den gesellschaftlichen Anforderungen.<sup>8</sup> Die Veränderungen im politischen, sozialen und ökonomischen Umfeld wirken sich auch auf die Verwaltung aus, die sich vermehrt an neuen Werthaltungen der Bürger und am Wettbewerb des Marktes orientieren muss.<sup>9</sup> Um effizienter und effektiver agieren zu können, sollen privatwirtschaftliche Managementkonzepte auf den öffentlichen Sektor übertragen werden.<sup>10</sup> Diese Verwaltungsmodernisierung geht einher mit einem internen Wandel, der im Rahmen des NPM in ein umfassendes Konzept integriert werden muss.<sup>11</sup>

In der Literatur findet sich keine einheitliche Definition zu NPM. So schreibt beispielsweise Schedler: „New Public Management (NPM) ist der Oberbegriff der weltweit relativ einheitlichen „Gesamt-Bewegung“ der Verwaltungsreformen. Charakteristisch für NPM-Reformen ist der Wechsel von der Input- zur Outputorientierung.“<sup>12</sup> Es sind länderspezifische NPM-Varianten zu unterscheiden, die den speziellen rechtlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen Rechnung tragen. In der Schweiz spricht man häufig von „wirkungsorientierter Verwaltungsführung“ anstelle von NPM.<sup>13</sup>

Strategische Ziele des NPM sind laut Schedler Kundenorientierung, Leistungs- bzw. Wirkungsorientierung, Qualitätsorientierung und Wettbewerbsorientierung.<sup>14</sup> Die Erreichung dieser Ziele bedingt einen Wandel auf den drei Ebenen der Strategie, der Kultur sowie der Struktur bzw. der Prozesse in der Verwaltung.<sup>15</sup> Insbesondere der

---

<sup>7</sup> Vgl. Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000), S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. Schauer, Reinbert (2001), S. 344.

<sup>9</sup> Vgl. Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000), S. 18 f.

<sup>10</sup> Vgl. Hunziker, Alexander W. (1999), S. 28.

<sup>11</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 65.

<sup>12</sup> Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000), S. 5.

<sup>13</sup> Vgl. Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000), S. 5.

<sup>14</sup> Vgl. Schedler, Kuno/Proeller, Isabella (2000), S. 55 ff.

<sup>15</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 65.

Struktur-/Prozesswandel soll hier näher betrachtet werden. Im IOP-Konzept von Thom/Ritz wird er durch neue Formen der innerbetrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation gekennzeichnet, die dazu dienen, die Flexibilität der heute stark hierarchisch gegliederten Verwaltung zu erhöhen und die Motivation und Qualifikation der Mitarbeitenden im öffentlichen Sektor zu verbessern.<sup>16</sup> Dieser Wandel lässt sich durch die Anwendung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien – v. a. des Internets – unterstützen. An diesem Punkt hakt eGovernment ein und unterstützt somit die Verwirklichung der NPM-Ziele. Die beiden Konzepte bedingen einander nicht, ergänzen sich jedoch gegenseitig.<sup>17</sup> Die Reorganisation der Verwaltung erfordert die Nutzung der elektronischen Medien nicht. eGovernment wiederum verlangt nicht unbedingt eine Umgestaltung der Prozesse, wobei aber von der Übertragung der traditionellen Abläufe auf die Internet-Technologie abzuraten ist, sofern die Prozesse nicht angepasst werden.

## 2.1.2 Electronic Government

### 2.1.2.1 Abgrenzungen

Die Neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sind in der heutigen Welt kaum mehr wegzudenken. Dies hat zweierlei Bedeutung für den Staat:

- Einerseits kann der Staat die Potentiale der elektronischen Medien zur Erstellung der eigenen Leistungen nutzen. Dafür soll der Begriff **eGovernment** verwendet werden.
- Andererseits muss der Staat die Entwicklung und die Rahmenbedingungen der Informationsgesellschaft durch politische Massnahmen regulieren und den Einfluss Privater überwachen. Dies soll als **eGovernance** bezeichnet werden.<sup>18</sup>

Der Staat erhält analog zu der Privatwirtschaft die Möglichkeit, seine Dienstleistungen auf einem neuen, elektronischen Weg anzubieten. Oftmals wird eGovernment deshalb als „eBusiness des Staates“ verstanden.<sup>19</sup> Der öffentliche Sektor steht aber in einem komplexeren Wechselverhältnis mit dem Bürger, der nicht nur Konsument ist, sondern auch Rechte besitzt. Es handelt sich dabei neben anderen Grundrechten

---

<sup>16</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 105.

<sup>17</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 16 f.

<sup>18</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001a), S. 14.

<sup>19</sup> Vgl. Boller, Regula/Beuchat, Alain (2001), S. 60.

um die in diesem Zusammenhang bedeutenden politischen Rechte des Bürgers, deren elektronische Ausübung mit eVoting bezeichnet wird.<sup>20</sup> eGovernment erfasst also neben der Kundensicht unter anderem auch die politische Partizipation der Bürger. Ein weiterer Unterschied zu eBusiness ist die Erfüllung hoheitlicher Aufgaben durch den Staat, was zu einem differenzierten Konzept führen muss, da die Märkte des privaten und des öffentlichen Sektors nicht gleichgesetzt werden können.<sup>21</sup> In der Regel hat der Staat ein Monopol inne, zumal seine Leistungen per Verordnung und Gesetz definiert sind, während in der Privatwirtschaft Wettbewerb herrscht und die Produkte sich am Markt ausrichten.<sup>22</sup> Die folgende Tabelle stellt die Unterschiede zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor systematisch dar.

	<b>Privater Sektor</b>	<b>Öffentlicher Sektor</b>
<b>Marktstellung</b>	Wettbewerb	Monopol
<b>Marktausrichtung</b>	Gemäss Nachfrage	Gemäss Rechtsquellen
<b>Produktpalette</b>	Homogen	Heterogen
<b>Reaktionsgeschwindigkeit</b>	Hoch	Niedrig
<b>Kundensegmente</b>	Homogen	Heterogen
<b>Einfluss der Führungsorgane</b>	Hoch	Niedrig
<b>Ablaufprozess</b>	Flexibel	Statisch

*Tabelle 1: Privater und öffentlicher Sektor<sup>23</sup>*

Aufgrund der Reorganisation der Verwaltung werden staatliche Leistungen teilweise an private Institutionen delegiert, während der Staat auch Dienste erstellen kann, die nicht gesetzlich verlangt werden. Dazu äussern Gisler und Spahni: „All diese Änderungen, welche zur Zeit die Organisation der Verwaltung betreffen, verwässern die Trennlinie zwischen staatlichen und privaten Institutionen zusehends“<sup>24</sup>. Im Folgenden gilt die Abgrenzung: eGovernment bezeichnet staatliche Dienstleistungen – eBusiness steht für private Leistungen!

<sup>20</sup> Vgl. Braun, Nadja (2000), S. 7.

<sup>21</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 12.

<sup>22</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 13.

<sup>23</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001a), S. 26.

<sup>24</sup> Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 16.

### 2.1.2.2 Definition Electronic Government

Der Begriff eGovernment ist bis heute nicht einheitlich definiert und wird als „Modewort“ momentan von vielen Autoren erwähnt. In unzähligen Berichten sind Ziele und Visionen zum Thema eGovernment zu lesen, die bahnbrechende Neuerungen vorhersagen.

Schedler schreibt: „Electronic Government ist eine Organisationsform des Staates, welche die Interaktionen und Wechselbeziehungen zwischen dem Staat und den Bürgern, privaten Unternehmungen und öffentlichen Institutionen durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) integriert.“<sup>25</sup>

Der Kanton Zürich folgt einer praxisorientierten Sichtweise. Er versteht unter eGovernment: „alle informations-technologischen Massnahmen sowie die damit verbundenen Anpassungen der Prozesse und der Organisation öffentlicher Verwaltungen.“<sup>26</sup>

Gisler und Spahni wählen einen wissenschaftlichen Ansatz, indem sie aufbauend auf fünf Aspekten des eGovernment folgende Definition herleiten:

„eGovernment umfasst die Unterstützung der Beziehungen, Prozesse und der politischen Partizipation innerhalb der staatlichen Stellen aller Ebenen sowie den staatlichen Stellen und all ihren Anspruchsgruppen durch die Bereitstellung entsprechender Interaktionsmöglichkeiten mittels elektronischer Medien.“<sup>27</sup>

Die fünf bedeutenden Aspekte, die unterschieden werden müssen, sind<sup>28</sup>:

- das Einsatzgebiet
- die Kommunikationspartner
- der Anwendungsbereich
- die Technologien
- der Interaktionsgrad

---

<sup>25</sup> Schedler, Kuno (2001), S. 35.

<sup>26</sup> Vgl. o. V. (2000a), S. 3.

<sup>27</sup> Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 28.

<sup>28</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 18.



weniger häufig gemacht als die in der Abbildung 1 dargestellte Variante. Deshalb soll in den weiteren Ausführungen von der ersten Konkretisierung der Kommunikationspartner ausgegangen werden.

### **Anwendungsbereich**

Mit eGovernment können mehrere Ziele verfolgt werden. Dementsprechend werden drei Anwendungsbereiche von eGovernment unterschieden.<sup>33</sup>

- eAssistance bezeichnet den Bereich der elektronischen Unterstützung alltäglicher Lebenssituationen, wie beispielsweise eine Wohnbörse.
- eAdministration steht für den Einsatz der IKT zur Unterstützung von Behördenkontakten sowohl intern als auch extern. Die Abwicklung von Verwaltungsleistungen steht hier im Zentrum. Als Anwendungsbeispiele des amtlichen Geschäftsverkehrs sind die elektronische Steuererklärung (eTaxes) oder die elektronische Volkszählung (eCensus) zu nennen.<sup>34</sup>
- eDemocracy beschäftigt sich mit den elektronischen Möglichkeiten bezüglich demokratischer politischer Prozesse von der Meinungsbildung bis zur Entscheidungsfindung mittels eVoting (elektronische Abstimmung oder Wahl)<sup>35</sup>.

### **Technologien**

Die Informationstechnologie dient der Erstellung von Dienstleistungen sowie der Speicherung von Daten, die mit Hilfe der Kommunikationstechnologie übermittelt werden. Beide Komponenten kommen bei eGovernment zum Zuge. Herkömmliche Technologien sollen bei eGovernment genauso wenig ausgeschlossen werden wie nicht elektronische Kommunikationswege, die Schnittstellen zum Bürger darstellen. Da ganze Bevölkerungsschichten keine Erfahrung im Umgang mit dem Internet haben, müssen alle traditionellen Kommunikationskanäle aufrecht erhalten werden.<sup>33</sup> Diesbezüglich hat der Bundesrat Massnahmen zur Vermeidung einer „Zweiklassen-Gesellschaft“ mit Internet-Nutzern sowie Internet-Unkundigen und zur Vorbeugung von „digitalem Analphabetismus“<sup>34</sup> in seiner eGovernment-Strategie festgelegt.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001a), S. 23 f.

<sup>34</sup> Arbeitsgruppe e-government (2000), S.10.

<sup>35</sup> Vgl. Bundesrat (1998), S. 2.

## Interaktionsgrad

In Entsprechung zum eBusiness wird auch bei eGovernment unterschieden zwischen:<sup>36</sup>

- Informationsstufe: „Abruf von statischen oder dynamischen Informationen durch den Benutzer“<sup>37</sup>. Der Nutzer sucht in der Regel nach einer Antwort auf eine Frage oder hat ein konkretes Anliegen, wozu er zweckorientiert Informationen sucht.<sup>38</sup> Die Kommunikation ist hier einseitig auf die öffentliche Stelle beschränkt.
- Kommunikationsstufe: synchroner (Kommunikationspartner sind gleichzeitig anwesend) oder asynchroner (zeitverschobener) Nachrichtenaustausch (zweiseitig) zwischen Einzelpersonen oder Gruppen. Beispiele solcher Kommunikationskanäle sind Telefon, eMail, Chat, Videokonferenzen, Diskussionsforen oder Gästebücher.<sup>39</sup>
- Transaktionsstufe: „Auslösung von Prozessen der Güterbewegung oder der Erbringung von Dienstleistungen, bzw. den gesamten Nachrichtenaustausch, welcher während der Durchführung eines solchen Prozesses notwendig ist.“<sup>40</sup>

Abbildung 2 ordnet den verschiedenen Interaktionsstufen die jeweiligen Anwendungen zu und zeigt so, was auf welcher Stufe von eGovernment realisierbar ist.

---

<sup>36</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 25 f.

<sup>37</sup> Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 25.

<sup>38</sup> Vgl. Kubicek, Herbert u. a. (1997), S. 32.

<sup>39</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S.70.

<sup>40</sup> Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 25 f.

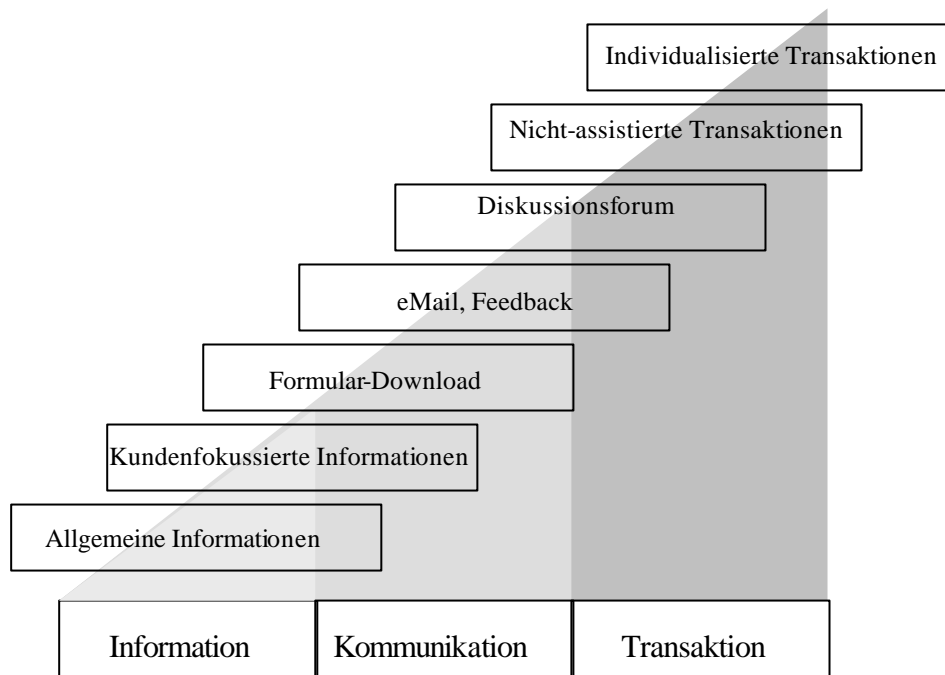


Abbildung 2: Interaktionsstufen des eGovernment<sup>41</sup>

Die Entwicklung von eGovernment auf Gemeindeebene steckt in der Schweiz noch am Anfang. Diese Situation stellt sich mit wenigen Ausnahmen bei allen eGovernment-Projekten weltweit ähnlich dar. In Anlehnung an deutsche Verhältnisse lassen sich Aussagen über die Situation in der Schweiz machen: Diejenigen Gemeinden, die heute über einen eigenen Internetauftritt verfügen, bieten zumeist hauptsächlich Informationsseiten an, wobei die Aktualität der Inhalte nicht immer gewährleistet ist.<sup>42</sup> Nur vereinzelt findet man Kommunikationsangebote, wie z. B. eine Feedback-Möglichkeit per eMail. Es ist aber unverkennbar, dass der Einsatz von eMails zunimmt und so die direkte Kommunikation zwischen den Anspruchsgruppen und der öffentlichen Verwaltung gefördert wird.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 25 f.

<sup>42</sup> Vgl. Hulsmann, Michael (2000), S. 9.

<sup>43</sup> Vgl. Spahni, Dieter (2001), S. 231.

### 2.1.3 Definition Geschäftsprozess

Begriffe wie Prozess, Kernprozess oder Geschäftsprozess sind weit verbreitet. Meist werden sie aber verwendet, ohne ausreichend erläutert oder abgegrenzt worden zu sein. Bis heute besteht noch kein einheitliches Prozessverständnis. Um diese Problematik auszuräumen, wird dieser Arbeit die Prozessdefinition von Vahs zu Grunde gelegt:

„Unter einem Prozess wird im Folgenden die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.“<sup>44</sup>

Die folgenden Ausführungen, in Anlehnung an Vahs, sollen dieses Verständnis konkretisieren.<sup>45</sup> Ein Prozess wird durch ein bestimmtes Ereignis angestoßen und besitzt einen definierten Input und Output. Es handelt sich somit um einen inhaltlich geschlossenen Vorgang in dem ein Wertzuwachs in Höhe der Differenz zwischen Output-Wert und Input-Wert erwirtschaftet wird. Innerhalb des Prozesses werden primäre Aktivitäten, welche die physische Herstellung und den Vertrieb des Produktes beinhalten, und sekundäre Aktivitäten, welche die erforderlichen Inputs für die primären Aktivitäten bereitstellen (z. B. menschliche Ressourcen), unterschieden. Ein Prozess ist ausgerichtet auf das Ziel, eine Soll-Leistung zu erbringen, und erfüllt dadurch eine Aufgabe. Der Input wird dazu in einer Abfolge von zweckgerichteten, inhaltlich miteinander verknüpften Aktivitäten in den Output umgewandelt. Diese Aktivitäten werden im sog. Wertkettenmodell von Porter dargelegt.

Die prozessorientierte Organisationsgestaltung (auch als Prozessorganisation bezeichnet) bezeichnet die Strukturierung und laufende Optimierung von Geschäftsprozessen in Bezug auf die Prozessziele. Die Stellen- und Abteilungsbildung basiert auf dem Anspruch, Prozesse effizient abzuwickeln im Hinblick auf die externen Kunden. Das Potential der Prozessorganisation liegt in verkürzten Durchlaufzeiten, erhöhter Prozessqualität, tieferen Prozesskosten und gesteigener Informationsfähigkeit.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Vahs, Dietmar (2001), S. 194.

<sup>45</sup> Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 194 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 202.

Die Verwaltung ist sehr stark funktional gegliedert und hierarchisch tief abgestuft.<sup>47</sup> Aufgrund dessen ergeben sich hohe Durchlaufzeiten, sobald mehrere Ämter am Prozess beteiligt sind. Ein Baugesuch durchläuft z. B. mehrere Stellen, bevor eine Bewilligung erteilt werden kann. Im Rahmen von NPM dient die Prozessorganisation als neue Strukturierungsalternative neben dem Funktionalprinzip dazu, Kernkompetenzen zu fördern unter verstärkter Delegation und verflachter Hierarchie.<sup>48</sup>

## **2.2 Öffentliche Verwaltung**

Die Untersuchung bezieht sich auf die Strukturen und die Prozesse innerhalb der Gemeindeverwaltungen. Trotzdem werden im Folgenden allgemein die Verwaltungsstruktur und die Verwaltungsprozesse beschrieben, um die Gemeinden in einen grösseren Rahmen der öffentlichen Verwaltung einordnen zu können. Auf die Aufbau- bzw. Ablauforganisation speziell in den Schweizer Gemeinden wird in dem Abschnitt 3.4.2.1 detailliert Bezug genommen.

### **2.2.1 Struktur der Verwaltung (Aufbauorganisation)**

Der Schweizerische Staat ist in die drei Ebenen Bund, Kantone und Gemeinden gegliedert. Auf jeder Ebene dieser föderalen Struktur finden sich verschiedene Institutionen: das Parlament (Legislative), die öffentliche Verwaltung (Exekutive) und das Gericht (Judikative).<sup>49</sup> Das Parlament fällt als gesetzgebende Behörde politische Entscheide, für deren Vollzug die Verwaltung unter Führung der Regierung verantwortlich ist. Das Gericht prüft die Tätigkeit der Legislative und Exekutive auf Einhaltung der Verfassung und der Gesetze und legt neue Rechtssprechungen fest.<sup>50</sup> Die Verwaltung erfüllt einerseits sog. Hoheitsaufgaben, die auf der Ausübung der Staatsgewalt beruhen. Andererseits befriedigt sie diverse Bedürfnisse der Bevölkerung durch die Erfüllung von Leistungsaufgaben wie beispielsweise im Strassenbau, im Bildungsbereich, im Gesundheitswesen oder der Sozialhilfe.<sup>51</sup> Diese Leistungsauf-

---

<sup>47</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 105.

<sup>48</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 106.

<sup>49</sup> Vgl. Arbeitsgruppe e-government (2000), S. 2.

<sup>50</sup> Vgl. Steiner, Reto (1996), S. 18.

<sup>51</sup> Vgl. Steiner, Reto (1996), S. 16.

gaben werden weiter unterteilt in personenbezogene Dienstleistungen (z. B. öffentliche Schulen für schulpflichtige Kinder) und Gesamtheitsleistungen (Infrastrukturleistungen).<sup>52</sup>

## **2.2.2 Prozesse der Verwaltung (Ablauforganisation)**

Die Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt zeigen die gesamte Breite der Verwaltungsaufgaben und der -organisation. An diesen Ausführungen lässt sich erkennen, wie vielseitig die Palette an Verwaltungsleistungen ist. Sie reicht von der Ausstellung des Führerausweises über die Kehrlichtbeseitigung und die Feuerwehr bis zu der Aufklärung von Verbrechen. So differenziert die Leistungen sind, so unterschiedlich sind auch deren Erstellungsprozesse. Im Zentrum steht jeweils die Information bzw. das Wissen der Verwaltung als zentrale Ressource.<sup>53</sup>

Der Vergleich des öffentlichen Sektors mit der Privatwirtschaft zeigt, dass die Verwaltung ein breiteres Dienstleistungsspektrum unter Berücksichtigung rechtlicher und politischer Besonderheiten zu erfüllen hat.<sup>54</sup>

## **2.3 Theoretische Konzepte und praktische Ausprägungen im Zusammenhang mit eGovernment**

### **2.3.1 Theoretische Konzepte**

#### *2.3.1.1 Transaktionskostentheorie*

Der betriebswirtschaftliche Forschungsansatz der Transaktionskosten geht davon aus, dass effiziente Strukturen und Prozesse in der arbeitsteiligen Wirtschaft nur gegeben sind, falls die „Reibungen“ minimal sind.<sup>55</sup> Unter „Reibungen“ versteht man Koordinations- und Motivationskosten<sup>56</sup>, die bei einem Leistungsaustausch im Unternehmen oder auf dem Markt auftreten. Diese Kosten werden als Transaktionskosten bezeichnet und dienen als Effizienzmassstab zur Evaluation der besten institutionellen Arrangements unter den jeweils vorliegenden Bedingungen.<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 47.

<sup>53</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 48.

<sup>54</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 46.

<sup>55</sup> Vgl. o. V. (1993b), S. 4194.

<sup>56</sup> Vgl. Baur, Matthias (1999), S. 29.

<sup>57</sup> Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2001), S. 50.

Diese theoretischen Überlegungen begründen die Hoffnungen, welche in die IKT gesetzt werden. Durch die elektronische Abwicklung von Verwaltungsprozessen erwartet man intern sowie extern eine Senkung der Transaktionskosten. Der Versand von eMails beispielsweise erlaubt eine sehr effiziente Kommunikation. Zeit- und kostenintensive Medienbrüche, die bei einem schriftlichen Informationstransfer anfallen, können vermieden werden, da der Ausdruck, der Versand und die manuelle Ablage einer Nachricht nicht mehr nötig sind.<sup>58</sup> Die globale Vernetzung ermöglicht eine Zusammenarbeit, die räumlich unabhängig und ohne Zeitverlust möglich ist.<sup>59</sup>

Die Transaktionskostentheorie begründet auf theoretischer Ebene das Potential, das die Experten in der eGovernment-Anwendung sehen. Sicherlich eröffnet das Internet beträchtliche Möglichkeiten, die technisch fast uneingeschränkt sind,<sup>60</sup> die konkrete Ausgestaltung des eGovernment schöpft diese aber im jetzigen Entwicklungsstadium noch nicht aus.<sup>61</sup> Dies zeigen sowohl die Ausführungen im Abschnitt 2.4 als auch die Resultate der empirischen Studie innerhalb dieser Arbeit.

### 2.3.1.2 *Public Private Partnership*

Im Rahmen des NPM wurde die Forderung laut, der Staat solle sich vermehrt auf seine Kernaufgaben (Aufgaben mit starken politischen Überlegungen; auch Ministerialverwaltung genannt) konzentrieren.<sup>62</sup> Eine Möglichkeit, nicht alle Leistungen verwaltungsintern zu erstellen, ist die Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft, die meist als Public Private Partnership (PPP) bezeichnet wird. Zum Teil gelingt es nur schwer, marktwirtschaftliche und gemeinwirtschaftliche Leistungen sauber zu trennen. Der Staat muss für die Erbringung gemeinwirtschaftlicher Leistungen Umfang und Qualität politisch festlegen und kontrollieren; dies gilt auch bei einer Übertragung der Erstellung an einen Privaten, wie dies bei einem PPP der Fall ist.

eGovernment bietet vielfältige Möglichkeiten einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Unternehmen der Privatwirtschaft. Der Guichet virtuel, also eine Art virtueller Amtsschalter, der Schweiz könnte z. B. durch den Bund betrieben und durch Sponsoring von Unternehmen finanziert werden. Der Bürger würde dann etwa im The-

---

<sup>58</sup> Vgl. Kanitz, Horst u. a. (1998), S. 68.

<sup>59</sup> Vgl. Pietschmann, Bernd P. (1998), S. 16.

<sup>60</sup> Vgl. Schedler, Kuno/Scharf, Maria Christina (o. J.), S. 1.

<sup>61</sup> Vgl. o. V. (2000e), S. 144.

<sup>62</sup> Vgl. o. V. (2000c), S. 8.

menbereich „Erbschaft“ einen Werbe-Banner oder einen Link zu der Homepage eines Treuhandunternehmens finden, der ihm in der jeweiligen Lebenslage eine Hilfeleistung bieten kann.<sup>63</sup> So kann die umfangreiche Website Einnahmen erwirtschaften und gleichzeitig die Bürgerbedürfnisse optimal befriedigen. Eine weitere Variante ist, dass der Bund eine Lizenz für den Aufbau und Betrieb des Guichet virtuel erteilt und diese Aufgaben auslagert.<sup>64</sup> Für Unternehmen bietet sich diese interessante Plattform an, da das Zielpublikum ohne grosse Streuverluste und ohne enormen Aufwand angesprochen werden kann. Es entsteht eine sog. win-win-Situation, aus der sowohl die Verwaltung als auch die Privatwirtschaft Vorteile ziehen können.

An dieser Stelle könnten viele weitere Beispiele für Varianten einer PPP angeführt werden. Es soll aber primär gezeigt werden, inwiefern die Verwaltung Know How von aussen beschaffen kann und wo eine Zusammenarbeit im Rahmen einer PPP Sinn macht. Dazu äussert sich der Kanton Zürich im Schlussbericht des Vorprojektes eGovernment wie folgt: „Zusammenfassend sollte der Einbezug dritter nur erfolgen, wenn dadurch einerseits der Kundennutzen, andererseits auch die Effizienz von behördeninternen Prozessen erhöht wird.“<sup>65</sup> Diese Aussage zeigt nach der Meinung der Verfasserin allgemein die Chancen und Grenzen einer PPP auf, die anhand des konkreten Projektes jeweils genauer evaluiert werden müssen, bevor eine Partnerschaft eingegangen wird.

## 2.3.2 Praktische Ausprägungen

### 2.3.2.1 *Guichet virtuel*

Der Ausdruck „Guichet virtuel“ bezeichnet einen elektronischen Behördenschalter (auch als „Portal“ bezeichnet), welcher den Bürgern einen direkten Zugang zu staatlichen Dienstleistungen des Bundes, der Kantone und der Gemeinden per Internet ermöglicht.<sup>66</sup> Der Guichet virtuel (auch „Guichet universel“ genannt) vermittelt den Anspruchsgruppen in Abhängigkeit der Fragestellung die zuständige Behörde (inklusive Link)<sup>67</sup>, so dass der Nutzer keine Kenntnis der internen Organisationsstruktur der Verwaltung braucht.

---

<sup>63</sup> Vgl. Arbeitsgruppe e-government (2000), S. 24.

<sup>64</sup> Vgl. Arbeitsgruppe e-government (2000), S. 24.

<sup>65</sup> o. V. (2000a), S. 123.

<sup>66</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001a), S. 1.

<sup>67</sup> Vgl. o. V. (2001a), S. 6.

Der Bund hat ein gleichnamiges Projekt mit eigener Arbeitsgruppe lanciert, um dem Bürger neben dem telefonischen, schriftlichen oder persönlichen Kontakt am Schalter rund um die Uhr online zur Verfügung zu stehen.<sup>68</sup> Der Guichet soll aus Benutzersicht aufgebaut werden, indem die Dienstleistungen nach Lebenssituationen wie z. B. Heiraten, Bauen, Umzug usw. gegliedert sind. Dieser Aufbau steht im Gegensatz zu bestehenden Behörden-Websites, welche die Organisation der Verwaltung abbilden (vgl. <http://www.admin.ch>).<sup>69</sup> Abbildung 3 zeigt auf, welche nach Themen geordneten Inhalte der künftige Guichet virtuel haben könnte. Daraus ist ersichtlich, dass man im Moment auf der Stufe der Transaktionen noch keine klaren Vorstellungen und Umsetzungsmöglichkeiten kennt und dadurch in diesem Bereich auch wenig Angebote vorsieht.

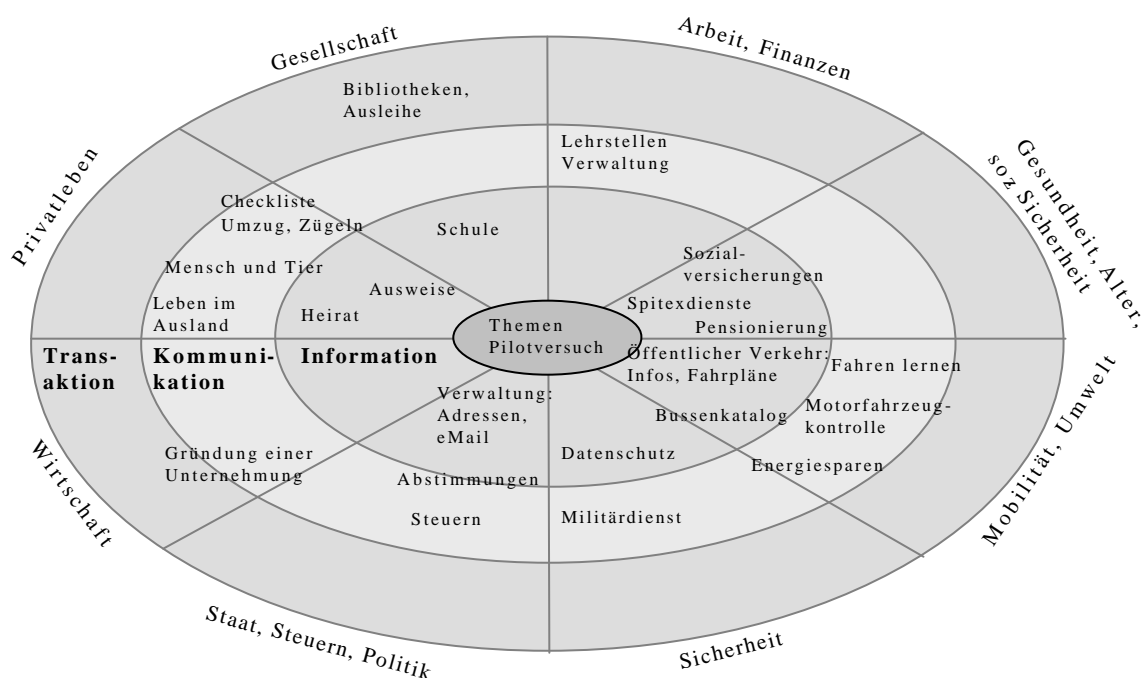


Abbildung 3: Inhalt des künftigen Guichet virtuel<sup>70</sup>

Die Arbeitsgruppe eGovernment der Bundeskanzlei definiert den Begriff „Guichet virtuel“ als ein: „Alle Ebenen umfassendes Portal, das einen nach Lebenssituationen strukturierten und Kunden- bzw. Produkte-orientierten Zugriff auf alle e-government-Angebote ermöglicht.“<sup>71</sup>

<sup>68</sup> Vgl. Bundeskanzlei, Schweizerische (2000), S. 1.

<sup>69</sup> Vgl. o. V. (2000b), S. 3.

<sup>70</sup> Vgl. Neff, Franz (o. J.), S. 1.

<sup>71</sup> Arbeitsgruppe e-government (2000), S. 7.

Die Vizekanzlerin Hanna Muralt Müller beschreibt das Ziel folgendermassen: „Über dieses einheitliche Portal sollen die Benutzerinnen und Benutzer zielgerichtet zu der von ihnen gesuchten Information und der zuständigen Stelle – gleichgültig, ob in Bund, Kantonen und Gemeinden, Legislativen und Gerichten – hingeführt werden. Zudem sollen sie sich nicht nur informieren können, um sich z. B. besser auf einen Gang zu einem Behördenschalter vorzubereiten. Sie sollen, falls sie dies wollen, diesen Behördenverkehr auch gleich elektronisch abwickeln können inkl. Bezahlung allfälliger Gebühren.“<sup>72</sup> Die Orientierung an den Bedürfnissen der Bürger erspart dem Benutzer die Suche nach dem zuständigen Organ und vereinfacht so den Behördenkontakt. Ein Guichet virtuel stellt also einen zusätzlichen Zugang zu vorhandenen Informationen dar, ohne bestehende Websites konkurrenzieren zu wollen.<sup>73</sup> Unter [www.ch.ch](http://www.ch.ch) sollen Ende dieses Jahres die ersten Anwendungen den Anspruchsgruppen zugänglich gemacht werden.<sup>74</sup>

In Österreich existiert bereits ein solches Portal unter dem Namen *@mtshelfer online*<sup>75</sup>, das der Schweiz als Orientierungshilfe dienen kann.

---

<sup>72</sup> Muralt Müller, Hanna (2001b), S. 9.

<sup>73</sup> Vgl. Weiss, Juri (2001), S. 278.

<sup>74</sup> Vgl. Baumgartner, Christian (2001), S. 1.

<sup>75</sup> <http://www.help.gv.at> (am 7.5.2001).

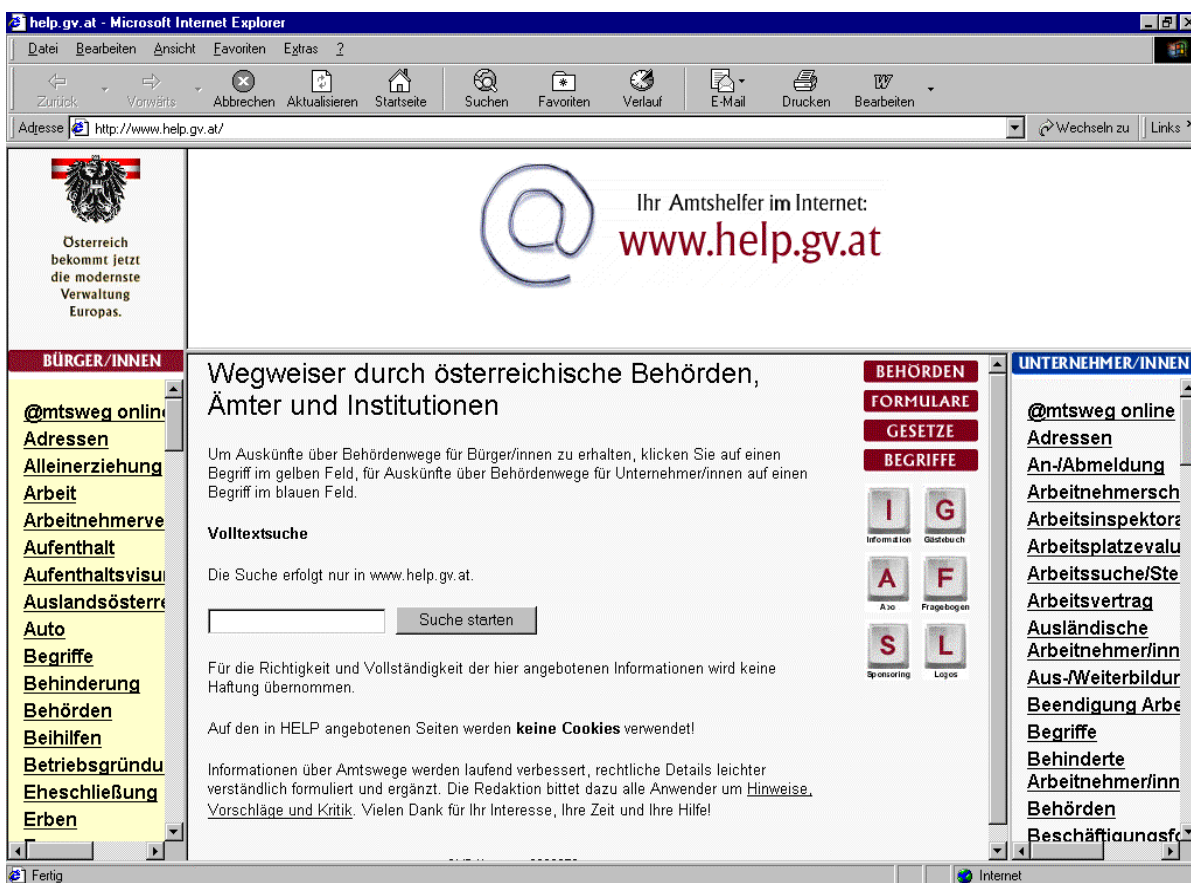


Abbildung 4: Amtshelfer Österreich<sup>76</sup>

Abbildung 4 zeigt die Startseite dieses Portals mit der Auflistung der Themen nach dem Lebenslagenprinzip, so dass sich der Bürger oder die Unternehmung einfach und problemorientiert Informationen beschaffen oder Geschäfte abwickeln können.

### 2.3.2.2 One Stop Shop

Ein sog. One Stop Shop bündelt das breite Spektrum von Dienstleistungen und Angeboten der Verwaltung und bietet qualitativ hochwertige Leistungen unter einem Dach. Der Begriff Single-Window-Service wird als Synonym zu One Stop Shop häufig gebraucht. Ein Beispiel dafür ist Centrelink in Australien, die als virtuelle Organisation alle Dienstleistungen für die Anspruchsgruppen aus einer Hand erfüllt. Organisatorisch wird diese Bündelung durch einen massiven Einsatz der IKT ermöglicht. Centrelink verfügt über einen Internetauftritt (vgl. <http://www.centrelink.gov.au>). Zudem sind die Arbeitsplätze der Aussenstellen vernetzt. 22 Call Center stehen für telefonische Anfragen und Gespräche zur Verfügung. Mit diesem Angebot zählt Centrelink zu den eGovernment-Vorreitern in Australien.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> <http://www.help.gv.at> (am 7.5.2001).

<sup>77</sup> Vgl. Hallams, Peter, von Lucke, Jörn (2000), S. 50 f.

Eine eher physische Definition für einen One Stop Shop ist im Konzept des „Bürger-Büros“ von Lenk/Klee-Kruse<sup>78</sup> in Deutschland zu Grunde gelegt, wo Verwaltungs- und andere Dienstleistungen mehrerer Anbieter (z. B. Sparkasse) in einem Service-laden in der Nachbarschaft erbracht werden. Es handelt sich dabei nicht nur um Leistungen der Kommune, sondern aller Verwaltungsstellen mit häufigem Bürgerkontakt (z. B. Kraftfahrzeugzulassung). Ein erstes Pilotprojekt startete bereits 1993 in der Verwaltungsgemeinschaft Bismark in Sachsen-Anhalt. Durch die Unterstützung der Technik kommen das Internet und das Call Center zum Bürgeramt hinzu. Aus Verwaltungssicht werden die Vertriebsprozesse gebündelt und konzentriert, Kooperationen unter Anbietern im One Stop Shop entstehen und Synergien können genutzt werden. Für die Anspruchsgruppen (Bürger, Ausländer, Unternehmen) wird ein qualitativ hochwertiges, breites Leistungsspektrum an einem Ort gebündelt verfügbar gemacht. Der One Stop Shop bietet also für alle beteiligten Gruppen Vorteile, wobei der verwaltungsseitige Arbeitsaufwand für die Integration und Koordination unter den verschiedenen Anbietern nicht zu unterschätzen ist.<sup>79</sup>

## **2.4 Stand der Informationsgesellschaft Schweiz**

Im Rahmen der Informationsgesellschaft sollen verschiedene Aspekte genauer beleuchtet werden. Es handelt sich dabei um die nationale Infrastruktur, die Ausgestaltung von eGovernment auf den Verwaltungsebenen Bund, Kantone und Gemeinden sowie die Nutzung des Internets durch die Bevölkerung der Schweiz.

### **Infrastruktur**

Die Schweiz verfügt im weltweiten Vergleich über eine sehr gute Infrastruktur sowohl im privaten als auch im geschäftlichen und öffentlichen Bereich. Dies äussert sich in der höchsten PC-Dichte der Welt, einer starken Digitalisierung des Telefonnetzes, einer hohen Rate an ISDN-Anschlüssen sowie einer landesweiten Verkabelung für Radio und Fernsehen.<sup>80</sup> Trotz der qualitativ hochwertigen Infrastruktur liegt die Schweiz bei der Nutzung deutlich hinter anderen Ländern wie z. B. USA, Schweden oder Grossbritannien zurück.<sup>81</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 15ff.

<sup>79</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 16.

<sup>80</sup> Vgl. Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (1999), S. 5.

<sup>81</sup> Vgl. o. V. (2000f), S. 15.

## Bund

Der Bund beschäftigt sich momentan in seinen eGovernment-Projekten unter Leitung der Bundeskanzlei mit der interdepartementalen Zusammenarbeit und seiner Beziehung zu den Kantonen.<sup>82</sup> Es handelt sich dabei vorwiegend um die zwei Projekte „Guichet virtuel“, den virtuellen Amtsschalter (vgl. Abschnitt 2.3.2.1), und „eVoting“, d. h. Abstimmungen und Wahlen per Internet. Das zweite Projekt beschäftigt sich v. a. mit den politischen, rechtlichen und juristischen Problemen, die vor der Einführung von eVoting zu lösen sind. Zudem kümmert sich der Bund um die Schaffung von rechtlichen Rahmenbedingungen, indem er die gesetzliche Grundlage für die digitale Signatur anstrebt. Des Weiteren lanciert man auf Bundesebene eine Bildungsoffensive zur Förderung der Informationsgesellschaft Schweiz, welche die Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften beinhaltet sowie Massnahmen gegen die digitale Spaltung der Gesellschaft.<sup>83</sup>

## Kantone

Die folgenden Ausführungen basieren auf einer Studie von Prognos, dem europäischen Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung, zum Thema Informations- und Kommunikationstechnik im öffentlichen Sektor in der Schweiz.<sup>84</sup>

Zum Befragungszeitpunkt Ende 2000 hatten alle 26 Kantone ein eigene Website, die v. a. als Informationsplattform für die Bevölkerung dienen soll. Im Zentrum steht als Zielgruppe die Kantonsbevölkerung. Nur 4 Kantone (UR, AR, GR und JU) verfügen über eine eGovernment-Strategie; 7 weitere Kantone wollen im laufenden Jahr eine solche verabschieden. 10 der 22 antwortenden Kantone gaben an, im Jahr 2000 oder 2001 eine Neukonzeption ihres Internetauftrittes umzusetzen.

Am häufigsten genannte angestrebte Ziele der Kantone sind: Verstärkung der Information vorwiegend im Bau- und Gesundheitswesen, verstärkte Kommunikationsfunktionen insbesondere im Bildungs- und Gesundheitsbereich sowie verstärkte Transaktionsfunktionen primär im Bereich Steuern/Finanzen und im Bereich der politischen Beteiligung der Bürger.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Weber, Beat (2001) S. 109.

<sup>83</sup> Vgl. Bundeskanzlei, Schweizerische (2000), S. 1 f.

<sup>84</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 1 – 24.

<sup>85</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 5.

Der Staatsrat des Kantons Genf hat ein eVoting-Pilotprojekt genehmigt, um die elektronische Abstimmung versuchsweise kantonale und kommunale einzuführen, bevor eVoting auch für eidgenössische Abstimmungen (zusätzlich zur brieflichen Stimmabgabe und der Abgabe im Stimmlokal) implementiert wird.<sup>86</sup>

## Gemeinden

Auf Gemeindeebene besaßen im Januar 2001 44% aller 2884 Städte und Gemeinden schweizweit eine URL oder eine eMail-Adresse. Dies geht aus der Datenbank des Schweizerischen Gemeindeverbandes hervor.<sup>87</sup> Die Prognos-Studie zeigt, dass die Gemeindegrösse einen wichtigen Einfluss auf die Internet-Präsenz hat:<sup>88</sup> Städte mit mehr als 20'000 Einwohnern haben zu 87% eine Website während nur gerade 10% aller Gemeinden mit weniger als 500 Einwohnern im Internet präsent ist. Der gesamtschweizerische Mittelwert liegt bei 33% der Gemeinden, was 68% der Bevölkerung entspricht.

Die meistverfolgten Ziele der Gemeinden sind:

- Informationen über die Gemeinde zugänglich machen
- Standortmarketing betreiben
- Die Dienstleistungen für die Bürger vereinfachen
- eMail-Kommunikation
- Online-Verwaltungsabwicklung

Die Rationalisierung von Verwaltungsprozessen wird im Verhältnis zu eben genannten Zielen relativ selten als Ziel genannt. In Bezug auf die Pflege der Site besteht Verbesserungspotential, da ca. 30% der Gemeinden die Inhalte nur monatlich und 43% nur wöchentlich aktualisieren. Als hemmende Faktoren werden aus Gemeindesicht folgende Punkte genannt:

- Fehlende personelle/finanzielle Ressourcen
- Fehlendes Know How
- Zu geringe Attraktivität der Inhalte und des Designs der Website
- Fehlende Internetverbreitung und Nachfrage sowie
- mangelnde interne Unterstützung.

---

<sup>86</sup> Vgl. o. V. (2001e), S. 1 sowie <http://www.geneve.ch/ge-vote/> (am 23.7.2001)

<sup>87</sup> Vgl. <http://www.chgemeinden.ch> zit. n. Prognos (2001), S. 7.

<sup>88</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 1 – 24.

Eine Studie aus Deutschland kommt weitgehend zum selben Ergebnis: Die fehlenden finanziellen Spielräume, der Mangel an qualifiziertem Personal und die unzureichenden rechtlichen Rahmenbedingungen werden als grösste Hindernisse für einen Ausbau des Internet-Angebotes von den 200 grössten deutschen Städten genannt.<sup>89</sup>

Von 153 Schweizer Gemeinden, die den Prognos-Fragebogen ausgefüllt haben, haben nur 22% eine eigene eGovernment-Strategie. Meistgenannte Leistungsbereiche sind das Steuer- und Finanzwesen, das Zivilstandsamt und die Einwohnerkontrolle sowie das Bauwesen. Die Angebotsschwerpunkte liegen im Bereich Kommunikation und Interaktion während sich im Moment nur wenige Gemeinden Online-Transaktionen vorstellen können. So ist bisher das Angebot an Online-Formularen mit Zahlungsmöglichkeiten, Diskussionsforen, Chat und eVoting gering. Die meisten Gemeinden sind gemäss der Studie der Ansicht, dass sich die Bedeutung von eGovernment in den nächsten Jahren steigern wird.<sup>90</sup>

Unter den antwortenden Gemeinden, die bisher noch keine Website besitzen, wollen 42% diese im laufenden Jahr aufschalten. Die restlichen Gemeinden nennen Finanzierungsprobleme und mangelndes Zielpublikum als Gründe, weshalb sie auf eine Internetpräsenz in näherer Zukunft verzichten.<sup>91</sup>

### **Internetnutzer**

Momentan steht der Anteil der Internetnutzer an der Bevölkerung der Schweiz gemäss Prognos-Bericht<sup>92</sup> bei ca. 38%. Dabei geben 84% dieser Personen an, mehrmals pro Woche und mehrheitlich über einen privaten Zugang (80%) das Internet zu nutzen. Ungefähr 25% kennen die Website ihrer Gemeinde, die v. a. zu Informationszwecken konsultiert wird.

---

<sup>89</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (2000), S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 22.

<sup>91</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 23.

<sup>92</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 1 – 24.

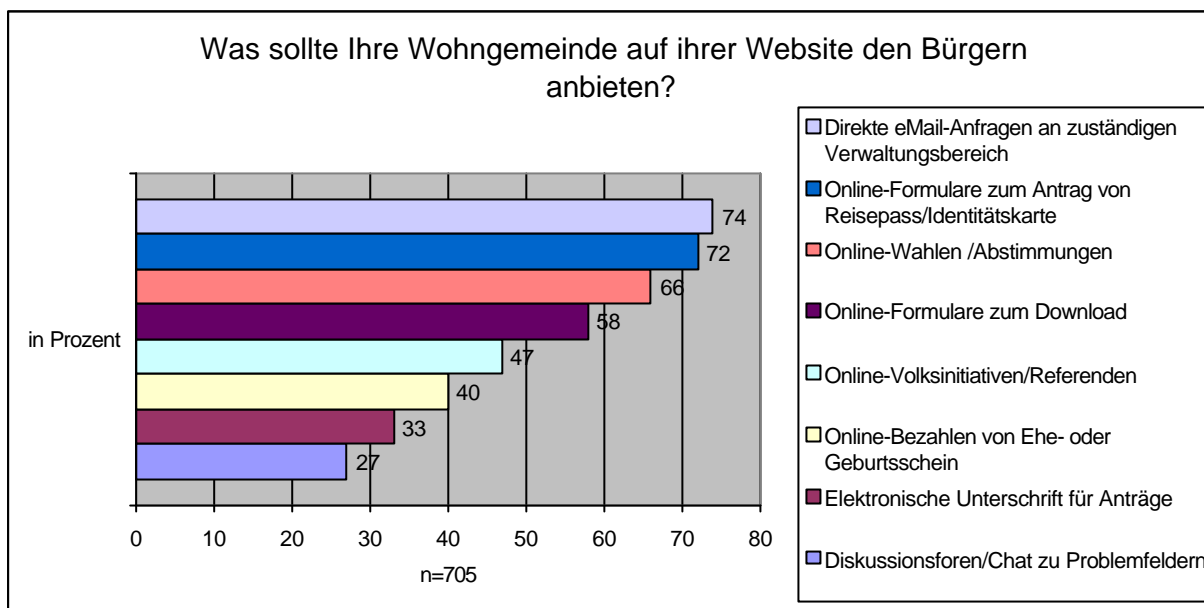


Abbildung 5: Bedürfnisse der Schweizer Internetnutzer<sup>93</sup>

Das Interesse an Interaktionen (v. a. eMail-Kontakt und Onlinebestellung von Pass und Identitätskarten) ist, wie Abbildung 5 zeigt, mit über 70% gross.

## 2.5 Ziele von eGovernment aus theoretischer Sicht

Die Nutzung der neuen technologischen Möglichkeiten durch den öffentlichen Sektor soll einerseits der internen und andererseits der externen Leistungsverbesserung dienen.<sup>94</sup> Die vielfältigen Ziele und Erwartungen, die in der Literatur angepriesen werden, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Zeiteinsparungen durch verbesserte und beschleunigte Abläufe<sup>95</sup>
- Kosteneinsparungen durch effiziente Abläufe<sup>96</sup> (Einsparungsdruck)
- Bessere interne Zusammenarbeit und Synergienutzung durch erleichterten Informationsfluss<sup>97</sup>
- Neuer Zugang zum Dienstleistungsangebot und zu Informationen über Portale<sup>98</sup>
- Gesteigerte Bürgerzufriedenheit<sup>99</sup>

<sup>93</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 20.

<sup>94</sup> Vgl. Schedler, Kuno (2001), S. 37.

<sup>95</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 16.

<sup>96</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 16.

<sup>97</sup> Vgl. Knechtenhofer, Oliver (2000), S. 12.

<sup>98</sup> Vgl. Reineremann, Heinrich (2000), S. 17.

<sup>99</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 16.

- Verbesserte Dienstleistungsqualität (Kundenfreundlichkeit)<sup>100</sup>
- Stärkere demokratische Einbindung der Bürger<sup>101</sup>
- Transparentere Verwaltung<sup>102</sup>
- Schaffung von Standortvorteilen und Wirtschaftsförderung (Imagegewinn)<sup>103</sup>
- Schaffung und Erhaltung anspruchsvoller Arbeitsplätze<sup>104</sup>

Dieser Zielkatalog ist kritisch zu hinterfragen. eGovernment kostet v. a. in der Einführungsphase viel Geld, so dass erst langfristig mit Einsparungen gerechnet werden kann. Auch die Kosten für den Betrieb sind nicht zu vernachlässigen. Zudem liegen die grossen Sparpotentiale in der internen Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsstellen z. B. in Genehmigungs-, Raumordnungs- oder in Gesetzgebungsverfahren (Government-to-Government)<sup>105</sup> und der Vermeidung der Mehrfacherfassung von Daten (z. B. Personalien)<sup>106</sup>. Aber gerade diese Möglichkeiten werden zur Zeit noch wenig genutzt, obwohl sie zu einer deutlichen Servicesteigerung führen können. Im Umgang mit dem Bürger oder mit der Privatwirtschaft kann die Verwaltung frühestens dann mit Kostenersparnissen rechnen, wenn eGovernment auf der Stufe der Transaktion betrieben wird<sup>107</sup>, da vorher intern keine Vereinfachung oder Entlastung eintritt.

In Bezug auf die erhöhte Bürgerzufriedenheit ist fraglich, ob allein eine Online-Abwicklung eines Behördenkontaktes mehr Zufriedenheit gegenüber der Verwaltung bewirkt.

Durch elektronische Information zu Sachgeschäften über Online-Diskussionsforen bis zu elektronischen Wahlen oder Abstimmungen (eVoting) soll die Demokratie belebt werden.<sup>108</sup> Claude Longchamp weist in diesem Zusammenhang auf die Probleme

---

<sup>100</sup> Vgl. Kubicek, Herbert/Hagen, Martin (1999), S. 17.

<sup>101</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 16.

<sup>102</sup> Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V./Informationstechnische Gesellschaft (2000), S. 7.

<sup>103</sup> Vgl. Kubicek, Herbert/Hagen, Martin (1999), S. 17.

<sup>104</sup> Vgl. Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000), S. 13.

<sup>105</sup> Vgl. Langkabel, Thomas (2000), S. 8.

<sup>106</sup> Vgl. Balocco, Claudia (o. J.), S. 7.

<sup>107</sup> Vgl. Felber, René/Kreis, Paul (2001), S. 11.

<sup>108</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001a), S. 23.

me bezüglich Sicherheit im Internet und Ausschluss von Bürgern ohne Internet-Zugang hin. Zudem zeigt er anhand einer eigenen Untersuchung, dass sich junge Menschen nicht – wie erhofft – via Internet Informationen über Politik beschaffen.<sup>109</sup>

Auf die einzelnen Themenbereiche, in denen eGovernment bisher ungeklärte Fragen aufwirft, wird im folgenden Abschnitt 2.6 näher eingegangen.

## **2.6 Probleme und kritische Aspekte von eGovernment**

### **2.6.1 Sicherheit und Vertrauen (Datenschutz) sowie fehlende digitale Signatur**

Durch eGovernment entsteht eine neue Möglichkeit der Manipulation und des Missbrauchs von Daten sowie der Verbreitung falscher Informationen. Die elektronische Massenverarbeitung birgt die Gefahr, dass durch einen Fehler viel mehr Personen betroffen sind als bei manueller Abwicklung. Dem Datenschutz wird deshalb eine hohe Bedeutung zugemessen.<sup>110</sup> Die Bundeskanzlei gab Ende Mai die Bildung eines Sonderstabes Informationssicherheit mit Vertretern des Bundes und der Wirtschaft bekannt, welcher vorgesehen ist, um Krisen der Informationsinfrastruktur zu bewältigen.<sup>111</sup> Speziell im Bereich eGovernment muss der Schutz der Privatsphäre des Bürgers gesichert werden.<sup>112</sup> Nur so kann es gelingen, das Vertrauen der Bürger zu gewinnen, das nötig ist für eine Ausbreitung der Nutzung von eGovernment. Die zentralen Sicherheitsanforderungen für den Datentransfer sind:

- Integrität: Die Daten müssen verlässlich sein, d. h. weder unvollständig noch ungenau.<sup>113</sup>
- Authentizität: Der Absender muss eindeutig identifiziert werden können, und die Daten dürfen während der Übertragung nicht verändert werden.<sup>114</sup>
- Vertraulichkeit: Es muss sichergestellt werden, dass niemand ausser dem Empfänger die Daten lesen kann.<sup>115</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. Longchamp, Claude (2000), S. 4.

<sup>110</sup> Vgl. Knechtenhofer, Oliver (2000), S. 13.

<sup>111</sup> Vgl. o. V. (2001c), S. 1.

<sup>112</sup> Vgl. Schubert, Petra (2001), S. 89.

<sup>113</sup> Vgl. Boller, Regula/Beuchat, Alain (2001), S. 57.

<sup>114</sup> Vgl. Boller, Regula/Beuchat, Alain (2001), S. 57.

<sup>115</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 71.

- Nichtabstreitbarkeit: Der Versand und Empfang von Daten darf nicht bestreitbar sein.<sup>116</sup>
- Zuverlässigkeit: Gewährleistung, dass keine Daten beim Transfer verloren gehen; d. h. der Transfer muss reproduzierbar sein, um die Zustellung sicherzustellen.<sup>117</sup>
- Schutz vor dem Zugriff Unberechtigter: Nur berechnigte Personen dürfen Zugriff auf die Daten erhalten (Einhaltung der Datenschutzbestimmungen).<sup>118</sup>

Diesbezüglich spielt die digitale Signatur eine wichtige Rolle. Sie bietet einen zuverlässigen Schutz vor Missbrauch, indem die Identität des Absenders und der Inhalt der Information mit einem „Siegel“ geschützt wird.<sup>119</sup> Dabei unterzeichnet der Absender die Information mit seinem privaten Schlüssel. Der Empfänger besitzt einen öffentlichen Schlüssel, mit dem er die Daten lesen und die Echtheit der Nachricht und des Unterzeichnenden feststellen kann. Eine externe Zertifizierungsstelle erzeugt dabei die Schlüsselpaare und verteilt diese an die Benutzer.<sup>120</sup> Dieses Verschlüsselungsverfahren wird nötig, sobald eGovernment auf der Kommunikations- oder Transaktionsstufe betrieben wird. Erst dadurch wird die Abwicklung eines Behörden-ganges für den Bürger bedeutend vereinfacht. Aus technischer Sicht ist das Problem also bereits heute lösbar. Zum jetzigen Zeitpunkt fehlt aber in der Schweiz die rechtliche Grundlage, welche die digitale Signatur mit der handschriftlichen Unterschrift gleichstellt. Im Januar dieses Jahres hat der Bundesrat eine entsprechende Gesetzesänderung in die Vernehmlassung geschickt.<sup>121</sup>

Im Bereich der digitalen Signatur ist Singapur weltweit führend. Jeder Bürger hat vom Staat einen persönlichen Schlüssel erhalten, um seine Transaktionen auf der offiziellen Website des Stadtstaates auf sicherem Wege abwickeln zu können.<sup>122</sup>

In einem Workshop zum Thema „Internet Voting“ in den USA kam die durchführende Arbeitsgruppe Anfang dieses Jahres zum Schluss, dass die vielfältigen Möglichkeiten von Attacks (Verstöße gegen oben genannte Sicherheitsanforderungen) bei Internetwahlen von jedem Internetzugang aus ein inakzeptables Risiko mit sich brin-

---

<sup>116</sup> Vgl. Boller, Regula/Beuchat, Alain (2001), S. 57.

<sup>117</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 71.

<sup>118</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 72.

<sup>119</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 72.

<sup>120</sup> Vgl. Luginbühl, Marcel (1998), S. 20.

<sup>121</sup> Vgl. Palumbo, Daniela (o. J.), S. 1.

<sup>122</sup> Vgl. [www.ecitizen.gov.sg](http://www.ecitizen.gov.sg) (am 16.4.2001).

gen.<sup>123</sup> Innerhalb nächster Wahlzyklen streben sie deshalb die Wahlausübung per Internet von einem Verwaltungsbezirks-Computer oder Kiosk an öffentlichen Orten aus an.<sup>124</sup> Daraus ist ersichtlich, dass auch in Amerika, wo die Entwicklung des eGovernment weiter fortgeschritten ist als in Europa, noch viele Fragen der Ausgestaltung, der Sicherheit und der Machbarkeit geklärt werden müssen, bevor eine Stimmabgabe von zu Hause aus möglich sein wird.

### **2.6.2 Diskriminierung gewisser Bevölkerungsschichten (Zweiklassengesellschaft)**

Auf Bundesebene versucht man mit dem Projekt Guichet virtuel „der drohenden Zweiteilung der Gesellschaft in Internet-User und Computeranalphabeten entgegenzuwirken.“<sup>125</sup> Die Gewährleistung des öffentlichen Zugriffs ist zwar das Ziel, der Weg dahin aber noch offen. Diskutiert wird eine Zugangsmöglichkeit zum Guichet virtuel in Bürgernähe (z. B. in Poststellen), um Personen ohne Internetanschluss nicht auszuschliessen.<sup>126</sup> Es ist allerdings zu hinterfragen, ob an öffentlichen Durchgangsorten wirklich persönliche Transaktionen ausgeführt werden oder gar an Wahlen oder Abstimmungen teilgenommen wird. Zudem ist ungewiss, ob gerade Personen ohne Computererfahrung sich – selbst an einem betreuten Zugang – mit dem neuen Medium anfreunden können. Eine Bildungsoffensive soll helfen, die nötigen Kenntnisse zur Nutzung der IKT zu vermitteln und im Unterricht anzuwenden.<sup>127</sup> In ihrem Bericht an den Bundesrat schreibt die Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft: „Zwar können noch keinerlei wissenschaftlich fundierte Aussagen gemacht werden, inwiefern die zunehmend grössere Bedeutung der IKT die sozialen Gegensätze tatsächlich verschärft bzw. neue Gräben schaffen wird, doch ist nicht auszuschliessen, dass aufgrund der schnellen Entwicklung gewisse (teilweise jetzt schon eher benachteiligte) Bevölkerungsschichten mit den Anforderungen der[sic] des Informationszeitalters nicht mehr mithalten können.“<sup>128</sup> Weltweit zeigt sich überall das gleiche Bild: Die digitale Spaltung (auch „Digital Divide“ genannt) trennt eine grosse Mehrheit überwiegend bildungsferner Bevölkerungsschichten mit sehr geringer digitaler Kom-

---

<sup>123</sup> Vgl. Internet Policy Institute (2001), S. 23.

<sup>124</sup> Vgl. Internet Policy Institute (2001), S. 34.

<sup>125</sup> Muralt Müller, Hanna (2001a), S. 5.

<sup>126</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001a), S. 5.

<sup>127</sup> Vgl. Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (1999), S. 9.

<sup>128</sup> Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (2000), S. 15.

petenz von einer Minderheit, die Zugang zu den IKT hat und diese zu nutzen versteht.<sup>129</sup> Aufgrund dessen müssen alle traditionellen Zugangskanäle zu der Verwaltung wie bis anhin weiter betrieben werden. Aus finanzieller Sicht ist eGovernment unter anderem dadurch mit einem erheblichen Mehraufwand verbunden.

Die USA hat bis heute 10 Mrd. Dollar zur Bekämpfung der digitalen Spaltung in öffentliche Bibliotheken sowie in Community Technology Centers in Jugendzentren, Bürger- und Kirchengemeindehäusern investiert. Die Regierung, die Industrie und gemeinnützige Stiftungen haben sich dabei zusammengetan, so dass heute in rund 90% aller US-Bibliotheken kostenlose Internet-Zugänge zur Verfügung stehen.<sup>130</sup> In der Schweiz lancieren das Bundesamt für Kommunikation und das Bundesamt für Kultur einen Wettbewerb um die Gefahr der digitalen Spaltung zu mindern. Prämiert werden diejenigen Projekte, die einer möglichst breiten Bevölkerung den Zugang zu den IKT möglich machen.<sup>131</sup>

### 2.6.3 Problematische Überbrückung von Mediensprüngen

Schweizweit bieten die verschiedensten Verwaltungsstellen vielfältige Informationen im Internet an. Diese gehen aber meist nicht über die Einweg-Kommunikation hinaus. Zudem steht die Integration von Geschäftsprozessen erst im Anfangsstadium.<sup>132</sup> So kommt es, dass beispielsweise die Steuererklärung als Formular im Internet heruntergeladen und ausgedruckt werden kann, daraufhin muss sie aber von Hand ausgefüllt und per Post an die Steuerverwaltung gesendet werden. Dies führt zu Mediensprüngen, da nicht der ganze Prozess über das Internet ausgeführt werden kann. Eine Voraussetzung dafür ist die digitale Signatur, die (wie im Abschnitt 2.5.1 erwähnt) noch keine juristische Gültigkeit hat. So führt eGovernment gegenwärtig für den Bürger nicht zu der erhofften Vereinfachung in der Ausübung seiner Pflichten der Verwaltung gegenüber. Auch auf der Seite der Verwaltung ist damit keine Arbeitserleichterung zu erreichen, da die Daten der Bürger wie bisher in einer Datenbank erfasst werden müssen, was bei einer Online-Übertragung entfallen würde. Die momentane Situation schöpft noch nicht das ganze Potential einer eGovernment-

---

<sup>129</sup> Vgl. Baumgartner, Christian (2001), S. 1 f.

<sup>130</sup> Vgl. Baumgartner, Christian (2001), S. 2.

<sup>131</sup> Vgl. o. V. (2001d), S. 1.

<sup>132</sup> Vgl. Weber, Beat (2001), S. 109.

Anwendung aus und kann deshalb auch nicht zu den erhofften Einsparungen und Arbeitserleichterungen führen, die gerade bei der Steuererklärung aufgrund des enormen Erfassungsaufwandes aus Verwaltungssicht interessant sind.<sup>133</sup>

#### **2.6.4 Risiken des internen eGovernment**

Die Zusammenarbeit der verschiedenen Verwaltungsstellen quer über alle Ebenen von Gemeinden bis zum Bund, vom Steueramt bis zum Strassenbauamt gestaltet sich technisch wie kulturell schwierig. Nicht nur die vielen unterschiedlichen Softwaresysteme, die im Einsatz sind, sondern auch die Abneigung vieler Verwaltungsmitarbeiter gegenüber einer Kooperation erschweren den gemeinsamen Auftritt und die integrale Aufgabenabwicklung. Die heutigen Auftritte sind dadurch sehr heterogen.<sup>134</sup> Zudem unterscheiden sich die finanziellen Möglichkeiten der einzelnen Verwaltungsstellen massiv. Während der Bund für die Jahre 2002 bis 2004 23,74 Millionen für eGovernment-Projekte budgetiert hat<sup>135</sup>, entwickeln in kleinen Gemeinden zum Teil engagierte Verwaltungsangestellte einen Internet-Auftritt ohne professionelle Unterstützung und mit kleinem Budget.

Ein weiteres Risiko des eGovernment besteht darin, dass gewisse interne Informationsbarrieren der Verwaltung nicht durchbrochen werden dürfen. Das Prinzip der Dreiteilung der Staatsgewalt in Legislative, Exekutive und Judikative ist bewusst angelegt und dient nicht dazu, das Verwaltungshandeln komplexer zu gestalten, sondern das Unabhängigkeitsprinzip der Gewaltenteilung zu wahren.<sup>136</sup> eGovernment darf also einerseits aus Persönlichkeitsschutzgründen und andererseits aus staatsrechtlichen Gründen nicht zu einem verwaltungsübergreifenden Informationsaustausch aller Daten führen.

#### **2.6.5 Einfluss auf die politische Beteiligung der Bürger**

Experten erhoffen sich durch die IKT eine Steigerung der politischen Partizipation der Bürger. Unterschriftensammlungen, Meinungsumfragen und breite politische Diskussionen sollen in Zukunft über das Internet erleichtert werden. eVoting schafft die Vo-

---

<sup>133</sup> Vgl. Essi Fischer, Stefan (2000), S. 3.

<sup>134</sup> Vgl. Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (2000), S. 22.

<sup>135</sup> Vgl. o. V. (2000d), S. 1.

<sup>136</sup> Vgl. Reinermann, Heinrich (2000), S. 23.

raussetzung für eine elektronische Ausübung der politischen Wahl- und Abstimmungsrechte.<sup>137</sup> Die Vizekanzerin Hanna Muralt Müller äussert sich dazu: „Vor allem die junge Generation spricht sehr gut auf die neuen Möglichkeiten an und könnte dafür gewonnen werden, sich künftig verstärkt politisch zu interessieren und mitzuwirken.“<sup>138</sup> Genau gegenteilige Resultate ergaben Untersuchungen von Claude Longchamp, Co-Leiter des GfS-Forschungsinstitutes. Er kam zum Schluss, es sei ein Mythos, dass junge Menschen sich via Internet über Politik informieren würden.<sup>139</sup> Die Frage, ob eine verstärkte Bürgernähe der Verwaltung gesellschaftlich oder für die Politik als Ganzes einen Mehrwert schaffen kann, muss seiner Meinung nach offen bleiben.<sup>140</sup> In einer aktuellen Befragung vertreten die Schweizer Kantone ebenfalls die Meinung, dass primär Nutzer, die den demokratischen Prozess kennen und Interesse an politischen Geschäften zeigen, beispielsweise Internetseiten der Regierung besuchen würden.<sup>141</sup>

Die technischen Neuerungen haben dennoch einen nicht zu vernachlässigenden Einfluss auf das gesellschaftliche und politische Umfeld. Die direktdemokratischen Entscheide in der Schweiz legitimieren sich v. a. über den Dialog, der eine Auseinandersetzung mit dem Thema bedingt und auch zu dem typischen langwierigen Entscheidprozedere führt. Durch die Nutzung der IKT, so äussern sich kritische Stimmen, wird es möglich, rascher, einfacher und häufiger abzustimmen und insbesondere Unterschriften zu sammeln. Dies birgt die Gefahr, dass die einzelnen Abstimmungen durch die Vermehrung der Gelegenheiten weniger qualifiziert ausfallen.<sup>142</sup> Die „Banalisierung“ der Abläufe hat auch Auswirkungen auf die Legitimation des Verfahrens und auf die Ausgestaltung der Demokratie.<sup>143</sup> So müsste ev. die Frist für Unterschriftensammlungen verkürzt werden, wenn plötzlich alle Bürger online politisch aktiv würden. Fraglich ist, ob sich dadurch die Qualität der politischen Entscheidungen nicht eher verschlechtern würde, da sich der traditionelle demokratische Meinungsbildungsprozess in vielfältigen v. a. zeitintensiven Diskussionen vollzieht, in denen der Einzelne seine Position herausbildet.<sup>144</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001), S. 5.

<sup>138</sup> Muralt Müller, Hanna (2001), S. 6.

<sup>139</sup> Vgl. Longchamp, Claude (2000), S. 4.

<sup>140</sup> Vgl. Longchamp, Claude (2000), S. 8.

<sup>141</sup> Vgl. Baumberger, Petra (2001), S. 49.

<sup>142</sup> Vgl. Bull, Hans Peter (1999), S. 296.

<sup>143</sup> Vgl. o. V. (2001a), S.1 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Bull, Hans Peter (1999), S. 298 f.

### 3 Konzeptioneller Bezugsrahmen

#### 3.1 Einleitende Bemerkungen zum Bezugsrahmen

Der konzeptionelle Bezugsrahmen dient als Hilfsmittel zur Strukturierung von komplexen Problemstellungen, so dass eine empirische Studie systematisch durchgeführt und von Dritten nachvollzogen werden kann.<sup>145</sup> Dieses gedankliche Gerüst wird aufbauend auf einer Analyse der Problemstellung, der internen und externen Rahmenbedingungen, der Aktionsparameter, des Zielsystems und des konkreten Sachziels erstellt. Die Rahmenbedingungen bezeichnen Tatbestände, die unveränderlich sind für das betrachtete Untersuchungsobjekt. Diese determinieren den Handlungsspielraum, d. h. die Massnahmen, Mittel und Instrumente, die als Aktionsparameter zur Verfügung stehen.<sup>146</sup>

Es wird durch den Bezugsrahmen möglich, Wirkungszusammenhänge zu erkennen und Erkenntnisse einzuordnen, um darauf aufbauend Forschungshypothesen aufstellen zu können. Die Annahmen, welche der Forscher trifft, werden auf diese Art und Weise offengelegt, so dass Interpretationsfehler vermieden werden können. Der Bezugsrahmen soll als Arbeitsinstrument dienen und ist deshalb offen für Umformulierungen.<sup>147</sup>

Ein solcher Bezugsrahmen soll im Folgenden entwickelt und angewendet werden, um eine klare Struktur und Nachvollziehbarkeit der Forschung zu gewährleisten. Abbildung 6 fasst alle Aspekte auf einen Blick zusammen, die in den Abschnitten 3.2 bis 3.5 genauer ausgeführt werden.

---

<sup>145</sup> Vgl. Becker, Fred G. (1993), S. 118.

<sup>146</sup> Vgl. Zaugg, Robert J. (1996), S. 55.

<sup>147</sup> Vgl. Becker, Fred G. (1993), S. 118 ff.

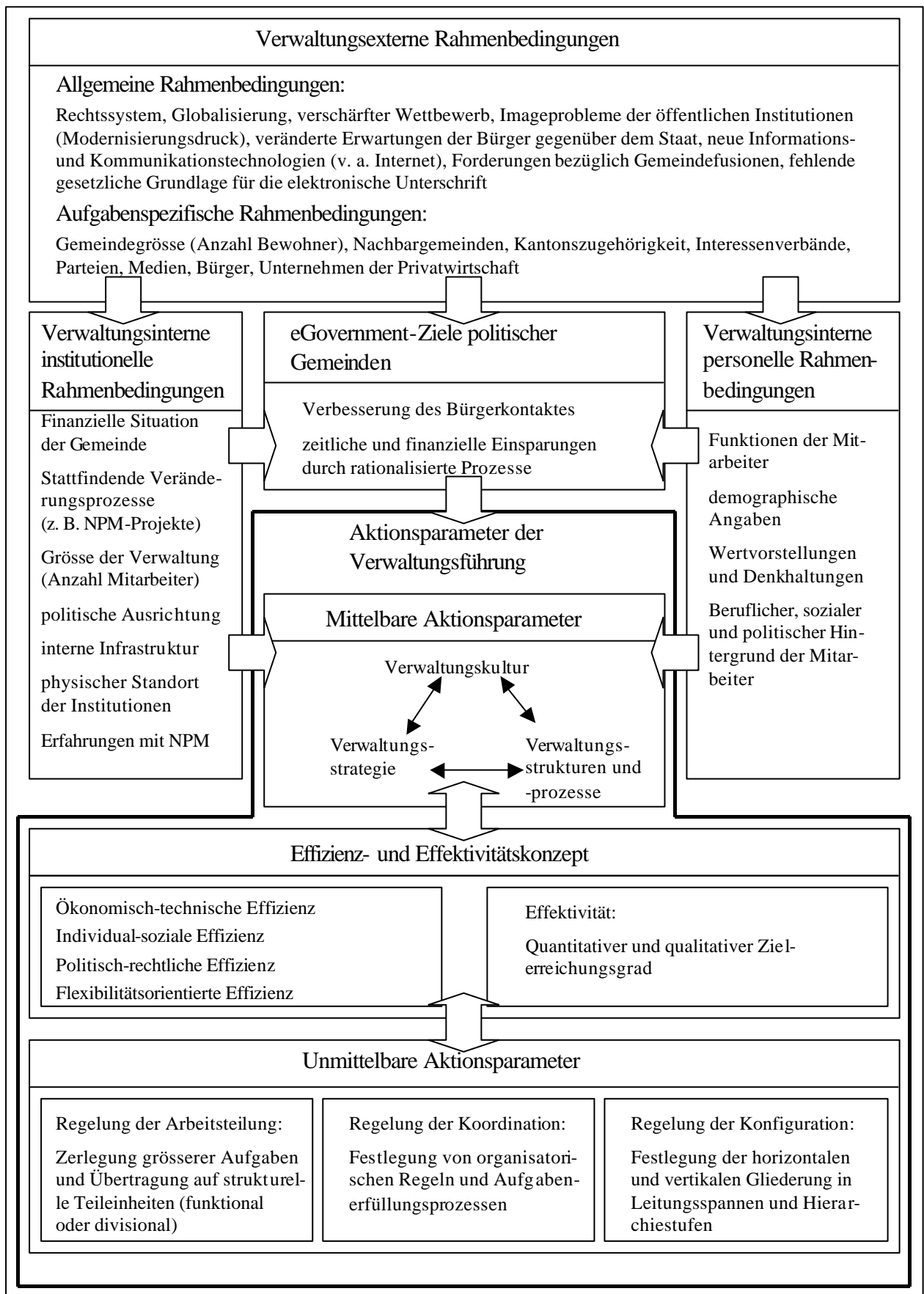


Abbildung 6: konzeptioneller Bezugsrahmen

## **3.2 Rahmenbedingungen**

### **3.2.1 Verwaltungsexterne Rahmenbedingungen**

Die generellen externen Bedingungsgrössen (auch als „betriebliches Umsystem“<sup>148</sup> oder als „Umwelt“<sup>149</sup> bezeichnet) gelten für eine Vielzahl von Gemeinden und haben Einfluss auf die interne Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung. In diesem Bezugsrahmen werden konkret die Rahmenbedingungen für die Strukturen und Prozesse in politischen Gemeinden bezeichnet, da diese für den Forschungsgegenstand von entscheidender Bedeutung sind. Es lassen sich vier Arten unterscheiden:

#### **Politisch-rechtliche Rahmenbedingungen**

Die politischen Gemeinden müssen sich an das Rechtssystem halten und sich an den übergeordneten Staatsebenen orientieren.<sup>150</sup> Der Gesetzgeber legt den Zweck sowie die Aufgaben und Prozesse der staatlichen Institutionen fest. Die Finanzierung basiert auf der Erhebung von Steuern und Abgaben.<sup>151</sup> Somit haben beispielsweise Veränderungen im politischen Bereich oder finanzielle Engpässe Auswirkungen auf die Tätigkeit der Gemeindeverwaltungen, ohne dass diese eine Möglichkeit hätten, sich dageganzusetzen. Weitere Rahmenbedingungen sind die Europäische Integration und die Ausgestaltung des Föderalismus.<sup>152</sup> Konkret für den Bereich eGovernment ist die fehlende gesetzliche Grundlage für die elektronische Unterschrift (auch digitale Signatur genannt) bedeutend,<sup>153</sup> da momentan dadurch keine Abwicklung von ganzen Transaktionsprozessen über das Internet mit eindeutiger Identifikation der Beteiligten möglich ist. Diese Problematik wurde bereits im Abschnitt 2.6.1 beschrieben.

#### **Wirtschaftliche Rahmenbedingungen**

Die Globalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft hat auch in der kleinen Schweiz grosse Auswirkungen. Der internationale Wettbewerb intensiviert sich und führt zu weltweiten Märkten mit eigenen Gesetzen. Der Druck von aussen zur Anpassung an

---

<sup>148</sup> Thom, Norbert (1999), S. 115.

<sup>149</sup> Thom, Norbert (1999), S. 49.

<sup>150</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 68.

<sup>151</sup> Vgl. Steiner, Reto (1996), S. 18.

<sup>152</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998), S. 9.

<sup>153</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001b), S. 7.

die Europäische Union (EU) ist im Rahmen eines internationalen Standortwettbewerbs riesig.<sup>154</sup> Die staatlichen Institutionen büßen dabei Macht auf Kosten der Wirtschaft ein; ihr Einfluss auf das wirtschaftliche Geschehen ist zumeist eher reaktiv. Auch auf Gemeindeebene nimmt die Bedeutung der Ökonomie zu, da die Ansiedlung von Unternehmen die Existenz einer Gemeinde sichert. Die Orientierung an supranationalen Organisationen führt zudem zu einer Ausweitung und zu einer erhöhten Komplexität staatlicher Prozesse.<sup>155</sup>

### **Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen**

Im Zuge des Postmaterialismus verändern sich auch die Erwartungen der Bürger an den Staat. Sie fordern eine individualisierte, qualitativ hochwertige Dienstleistung einer flexiblen Gemeindeverwaltung, die sich stärker an ihren Bedürfnissen orientiert.<sup>156</sup> Durch die Tendenz zur Pluralisierung werden die Erwartungen der Bürger unterschiedlicher und immer schwieriger zu erfüllen. So wird beispielsweise Transparenz des Verwaltungshandelns, der Schutz der persönlichen und öffentlichen Sicherheit oder Rechtsstaatlichkeit gefordert.<sup>157</sup> Die internen Prozesse und Strukturen müssen diesen differenzierten Anforderungen genügen, um den veränderten gesellschaftlichen Werten gerecht zu werden. Analog zu der Nutzung des Internets im Umgang mit der Wirtschaft (eBusiness) erwartet der Bürger auch von der Gemeinde eine aktuelle und benutzerfreundliche Website, die eine zeit- und ortsunabhängige Erledigung von Behördengängen ermöglicht. Dazu muss die Gemeinde die Prozesse integrieren und den Anforderungen an die Datensicherheit genügen.<sup>158</sup>

### **Technologische Rahmenbedingungen**

Die Revolution der IKT hat Auswirkungen auf das Verhältnis der politischen Gemeinde zum Bürger (z. B. bei der Ausstellung eines Passes), zum Leistungsbezüger (z. B. Schüler einer staatlichen Schule) und zu anderen öffentlichen Institutionen bei der Abwicklung interner Arbeitsprozesse.<sup>159</sup> Die weltweite Vernetzung ermöglicht den Datenaustausch über alle Grenzen hinweg und führt zu einer „Erosion traditioneller

---

<sup>154</sup> Vgl. PricewaterhouseCoopers (o. J.), S. 6.

<sup>155</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 68 f.

<sup>156</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 69.

<sup>157</sup> Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V./Informationstechnische Gesellschaft (2000), S. 7.

<sup>158</sup> Vgl. Marti, Thomas (2001), S. 149 f.

<sup>159</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 69.

Gestaltungsdeterminanten wie Raum, Zeit und Hierarchie<sup>160</sup>. Die IKT werden deshalb als Schlüsseltechnologie mit enormem Potential unter anderem für die Reform der Verwaltung auf allen Ebenen angepriesen.<sup>161</sup>

Neben den oben ausgeführten generellen externen Rahmenbedingungen unterscheidet man aufgabenspezifische Bedingungsgrössen, die sich unmittelbar auf eine Verwaltungsinstitution – in diesem Fall die politische Gemeinde – auswirken. Diese Einflüsse auf die öffentlichen Institutionen der Gemeinde ergeben sich aus dem direkten Kontakt mit ihren Anspruchsgruppen und sind aufgrund dessen einzigartig im Vergleich mit anderen Ämtern der Verwaltung. Es handelt sich um eine Vielzahl konkreter Interaktionspartner, welche die Gemeinde in ihr Handeln einbeziehen muss: Gemeindestandort (z. B. Agglomerations-, Berggemeinde oder Stadt) und Gemeindegrosse, Kantonszugehörigkeit, Nachbargemeinden, Interessenverbände, Parteien, Medien, Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen der Privatwirtschaft.<sup>162</sup>

Diese Umweltbedingungen, denen die Gemeindeverwaltung ausgesetzt ist, führen zu einem enormen Modernisierungsdruck; sowohl organisatorisch in Form einer Veränderung der Prozesse und Strukturen als auch technisch, insofern als sie mit der Entwicklung Schritt halten müssen.<sup>163</sup> Die Geschwindigkeit der Veränderungen ist in den letzten Jahren drastisch gestiegen, was auf den öffentlichen Sektor starke Auswirkungen hat.<sup>164</sup> Die Vollzugsarbeit hat in den letzten 15 Jahren bedeutend zugenommen und die Gemeinden teilweise an ihre Leistungsgrenzen gebracht. Meist handelt es sich dabei um Auswirkungen der gesellschaftlichen Entwicklung, die in den Gemeinden seit geraumer Zeit zu Problemen und Mehraufwand v. a. im wohlfahrtsstaatlichen, infrastrukturellen oder baulichen Bereich führen.<sup>165</sup>

### 3.2.2 Verwaltungsinterne Rahmenbedingungen

Die Situation innerhalb der Gemeindeverwaltung wird anhand von institutionellen und personellen Bedingungsgrössen, die kurzfristig nicht veränderbar sind, näher beschrieben.

---

<sup>160</sup> Reinermann, Heinrich (2000), S. 15.

<sup>161</sup> Vgl. Gesellschaft für Informatik e.V./Informationstechnische Gesellschaft (2000), S. 6.

<sup>162</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998), S. 9 f.

<sup>163</sup> Vgl. Gisler, Michael (2001b), S. 15.

<sup>164</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 69.

<sup>165</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998), S. 10.

## Institutionelle Rahmenbedingungen

Unter institutionellen Bedingungsgrössen der Gemeindeverwaltung werden zum Beispiel die Grösse (Anzahl Angestellte), die politische Ausrichtung, die finanzielle Situation, der physische Standort/Struktur der Verwaltungsinstitutionen, die stattfindenden Veränderungsprozesse (z. B. im Rahmen von NPM) oder die interne Infrastruktur zusammengefasst. Diese Grössen stecken den Handlungsspielraum des Managements der jeweiligen Gemeindeverwaltung ab.<sup>166</sup>

Die wachsende Finanzknappheit der öffentlichen Institutionen ist zwar allgemein bekannt,<sup>167</sup> dennoch bestehen zwischen den Gemeinwesen beträchtliche Unterschiede in Bezug auf die finanziellen Möglichkeiten. Dies wirkt sich auf die Ausgestaltung der eGovernment-Lösungen aus. Die Prognos-Studie, die im Auftrag des Bundesamtes für Kommunikation vor wenigen Monaten erstellt wurde, zeigt diesen Zusammenhang auf: tendenziell besitzen v. a. die grösseren Gemeinden einen Webauftritt, da sie eher über die nötigen finanziellen und auch personellen Ressourcen verfügen.<sup>168</sup> Analog dazu kann anhand aller anderer interner Bedingungsgrössen aufgezeigt werden, wie unterschiedlich die Ausgangslage der einzelnen Gemeindeverwaltungen bezüglich der Ausgestaltung von eGovernment ist. Dies führt dazu, dass sich auch die Abwicklung der Prozesse und die internen Strukturen unterscheiden, obwohl mehrheitlich dieselben hoheitlichen Leistungen erbracht werden.

## Personelle Rahmenbedingungen

Die personellen Bedingungsgrössen beziehen sich sowohl auf explizite Faktoren wie die Funktionen der Mitarbeiter, deren Alter usw. als auch auf implizite Faktoren wie die Wertvorstellungen oder Denkhaltungen des einzelnen, die als Unternehmenskultur<sup>169</sup> bezeichnet werden. Der berufliche und soziale Hintergrund der Entscheidungsträger sowie die parteipolitische Zusammensetzung in Exekutive und Legislative spielen eine wesentliche Rolle innerhalb der politischen Gemeinde. Die Prognos-Studie zeigt, dass aus Gemeindesicht neben dem Kostenaufwand der Arbeitsaufwand und das fehlende Know How zu den bedeutendsten hemmenden Faktoren bei der eGovernment-Realisation gezählt werden.<sup>170</sup>

---

<sup>166</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 70.

<sup>167</sup> Vgl. Kubicek, Herbert/Hagen, Martin (1999), S. 13.

<sup>168</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 23.

<sup>169</sup> Vgl. Thom, Norbert (2001), S. 328.

<sup>170</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 14.

### **3.3 eGovernment-Ziele von Gemeinden in Bezug auf die Strukturen und Prozesse**

Die Gemeinden verfolgen mit eGovernment als Hauptziel die Verbesserung des Bürgerkontaktes. Sie wollen bürgernäher und -freundlicher werden, indem sie die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten mit Hilfe des Internets intensivieren. Der Bürger wird flexibler, da er unabhängig von Öffnungszeiten jederzeit Zugang zu aktuellen Informationen hat, was ihm die Behördengänge vereinfacht oder gar erspart.<sup>171</sup> Diesen Zustand anstrebend, verstehen die Gemeindeverwaltungen ihre Website als Instrument der informativen Selbstdarstellung.<sup>172</sup> Das eigentliche eGovernment-Potential auf den Ebenen der Kommunikation und der Transaktion wird nur punktuell genutzt. Beispielsweise Diskussionsforen als Möglichkeit der Bürgerbeteiligung oder Online-Formulare inkl. Zahlungsfunktion zur Abwicklung eines Behördenganges per Internet werden derzeit nur von einigen Pioniergemeinden angeboten.<sup>173</sup>

In der Literatur finden sich – nach dem Wissen der Verfasserin – nur wenig Aussagen, die sich auf Ziele zur Reorganisation interner Prozesse beziehen. Konkrete Aussagen von Gemeindeverwaltungen wurden in der Schweiz in einer Prognosestudie empirisch erhoben. Dabei gaben nur gerade 9 von 153 Gemeinden an, einen Internetauftritt mit dem Ziel der Rationalisierung von Prozessen zu verbinden.<sup>174</sup>

Implizite Auswirkungen auf die Prozesse finden sich unter dem Ziel, Einsparungen zu generieren. Die Gemeinden erhoffen sich eine Arbeitsentlastung einerseits durch weniger Anfragen direkt am Schalter und andererseits durch das elektronische Ausfüllen von Formularen. Dies reduziert den Verwaltungsaufwand drastisch und verändert den Prozess der Leistungserstellung, da das Formular nicht mehr angefordert wird und dem Bürger nicht mehr zugesandt werden muss. Damit verbinden die Gemeinden ein weiteres Ziel: die Einsparung von finanziellen Mitteln durch reduzierte Telefon-, Fax- und Portokosten. Dadurch, dass der Bürger die Unterlagen selbst ausdruckt, können bei der Verwaltung Papier- und Kopierkosten eingespart werden. Die Prozesse der Informationsbereitstellung verändern sich, da Unterlagen und Formulare in geringerer Anzahl nachgefragt werden, dafür aber neu das Internet

---

<sup>171</sup> Vgl. Pietschmann, Bernd (1998), S. 34.

<sup>172</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 10.

<sup>173</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 12.

<sup>174</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 10.

Angebot gepflegt werden muss.<sup>175</sup> Diesen wenig konkreten Ausführungen in der Literatur soll anhand der empirischen Forschung genauer nachgegangen werden und die Umgestaltung der Prozesse detaillierter erfasst werden.

Eine englische Studie hat in den dokumentierten Schlüsselerkenntnissen aus diversen Erfahrungen bezüglich eGovernment unter anderem festgehalten, dass das Angebot eines Online-Services einer Überprüfung und Anpassung der traditionellen Prozesse bedarf, um die Ziele der Verbesserung der Dienstleistung gegen aussen zu erreichen.<sup>176</sup> Daraus lässt sich ableiten, dass die Reorganisation der Prozesse zwar nicht unbedingt Ziel des eGovernment sein muss, aber sicherlich ein Mittel und eine Bedingung zur Erreichung der Ziele darstellt.

Auch Veränderungen in der Organisationsstruktur werden in der Literatur nicht explizit als gewollte Entwicklungen durch eGovernment bezeichnet. Trotz einer breiten Recherche durch die Verfasserin konnten keine Unterlagen entdeckt werden, welche die Auswirkungen von eGovernment auf die Aufbauorganisation von Gemeinden beschreiben. Analog zu der Argumentation bezüglich der Prozessreorganisation kann auch für die Organisationsstruktur festgestellt werden, dass eine Anpassung einerseits kein Ziel von eGovernment sein muss, aber andererseits zu der Erreichung der Zielsetzung massgeblich beiträgt. Es wird auch hier auf die empirische Untersuchung verwiesen, die sich unter anderem dieser Fragestellung widmet.

### **3.4 Aktionsparameter**

#### **3.4.1 Begriffliches**

Aktionsparameter beschreiben diejenigen Handlungsgrössen, welche im Rahmen einer eGovernment-Umsetzung eingesetzt oder verändert werden können. Man unterscheidet zwei Arten von Aktionsparametern: mittelbare und unmittelbare. Die erste Gruppe bezeichnet Massnahmen, die langfristig ausgelegt sind und oft eine indirekte Wirkung entfalten. Man ordnet sie deshalb der strategischen Ebene zu. Die zweite Gruppe, die unmittelbaren Aktionsparameter, dient direkt der Zielerreichung und ist somit auf operativer Ebene einzustufen.<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> Vgl. Pietschmann, Bernd P. (1998), S. 35 f.

<sup>176</sup> Vgl. o. V. (2001f), S. 1.

<sup>177</sup> Vgl. Zaugg, Robert J. (1996), S. 94.

### 3.4.2 Mittelbare Aktionsparameter

In einem nächsten Schritt werden die mittelbaren Aktionsparameter genauer beschrieben. Diese werden in drei Kategorien unterteilt:<sup>178</sup>

- Struktur der Gemeindeverwaltung
- Kultur der Gemeindeverwaltung
- Strategie der Gemeindeverwaltung

Bei den beiden nachfolgenden Abschnitten werden die Strukturen und Prozesse bzw. die Kultur der Gemeindeverwaltung beschrieben. Dies sind – in Anlehnung an das IOP-Führungskonzept<sup>179</sup> – Parameter des betrieblichen Wandels, was bedeutet, dass es sich um organisationsinterne Veränderungen handelt, die durch eGovernment verursacht werden. Die Verwaltungsstrategie (Abschnitt 3.4.2.3) ist auf den Ebenen der politischen Steuerung und der betrieblichen Steuerung anzusiedeln. Dabei haben die Exekutive und die Legislative die Aufgabe der politischen Führung, da erstere die strategischen Ziele festlegen und die grundlegenden Entscheidungen treffen und letztere die Umsetzung überwachen. Die Ausführung dieser Regierungsvorgaben fällt unter die Verwaltungskompetenz und ist dadurch Element der betrieblichen Steuerung.<sup>180</sup>

#### 3.4.2.1 Strukturen und Prozesse in der Gemeindeverwaltung

In der politischen Gemeinde bildet der Gemeinderat das zentrale Gremium.<sup>181</sup> Er legt neben dem kantonalen Recht, welches das Ausmass der Gemeindeautonomie und des Föderalismus festhält<sup>182</sup>, die Aufgaben fest, welche durch die Verwaltung zu erfüllen sind. Die Gemeindeverwaltung bereitet für den Gemeinderat Entscheide vor und ist verpflichtet, diese jeweils umzusetzen.<sup>183</sup>

Es bestehen in der Schweiz markante Grössenunterschiede zwischen den Gemeinden, was zu unterschiedlichen Aufgaben und Organisationsstrukturen ihres Verwaltungssystems führt (17.6% sind Kleinstgemeinden mit bis zu 249 Einwohnern, 0,2%

---

<sup>178</sup> Vgl. Thom, Norbert/Zaugg, Robert (1999), S. 90.

<sup>179</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 65 ff.

<sup>180</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 71.

<sup>181</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 29.

<sup>182</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 3.

<sup>183</sup> Vgl. Hopp, Helmut/Göbel, Astrid (1999), S. 5.

haben über 100'000 Einwohner).<sup>184</sup> Dieser Tatbestand führt auch dazu, dass in verschiedenen Gemeinden nicht dieselben Leistungen erbracht werden und somit auch nicht dieselben Prozesse ablaufen. Bei der Erbringung unterschiedlichster Dienste, wie der Gewährleistung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung, der Durchführung von Volkszählungen, Wahlen und Abstimmungen, der Einwohnerkontrolle, der Ver- bzw. Entsorgung (Wasser, Gas, Elektrizität bzw. Abwasser und Kehricht), der Sicherung der sozialen Wohlfahrt, der Strassenbewirtschaftung, der Gesundheitsdienste sowie Leistungen in den Bereichen Kultur, Bildung und Freizeit gehen diverse Abläufe vorstatten.<sup>185</sup>

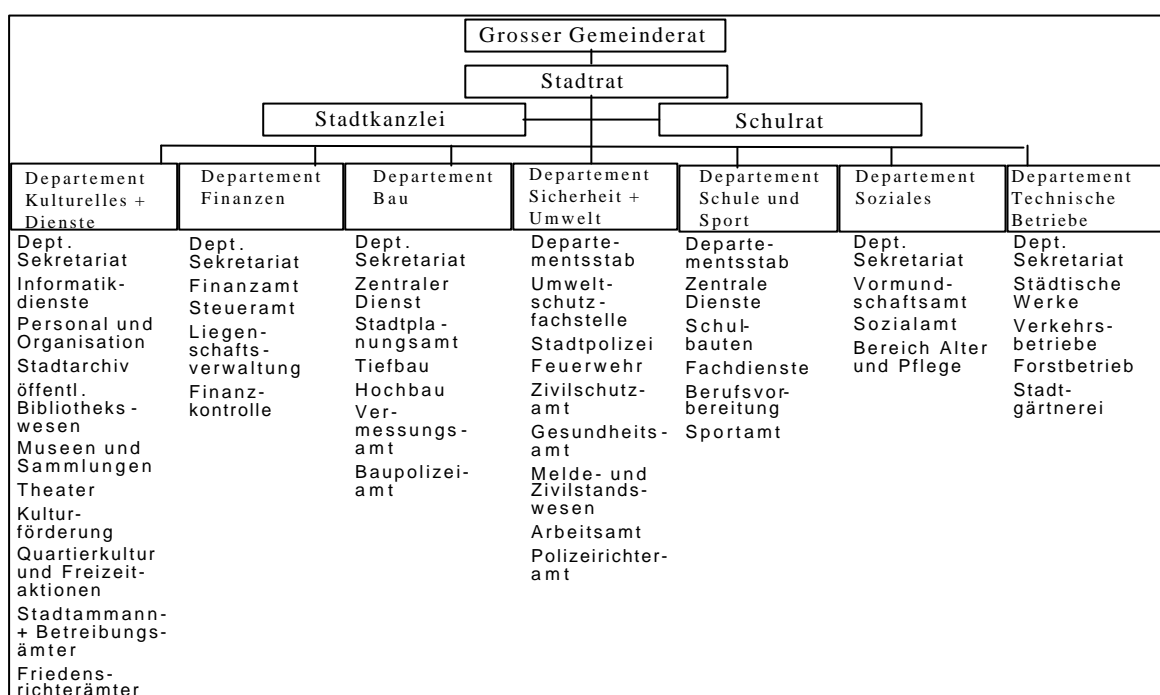


Abbildung 7: Organigramm der Stadtverwaltung<sup>186</sup>

Ein beispielhaftes Organigramm einer Schweizer Stadt zeigt Abbildung 7, wobei die Struktur nicht verallgemeinert und auf alle Gemeinden gleichsam übertragen werden kann. In Abhängigkeit der Gemeindegrösse werden die unterschiedlichen Aufgaben in Ämtern innerhalb verschiedener Departemente zusammengefasst. Allgemein gilt: Je grösser die Gemeinde, desto stärker die funktionale Trennung in einzelne Ämter. Eine Gemeinde hat meist ein Sozial-, ein Bau-, ein Finanz- und ein Schulamt. Dazu kommen meist ein Sicherheits- und ein Kulturamt sowie technische Dienste. Die Ko-

<sup>184</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 1.

<sup>185</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 10.

<sup>186</sup> Vgl. Stadtkanzlei Winterthur (2001), S. 4.

ordination (Abstimmung der arbeitsteiligen Aufgabenerfüllung)<sup>187</sup> zwischen den Ämtern und die Konfiguration (individuelle Art der horizontalen und vertikalen Gliederung)<sup>188</sup> der Gemeindeverwaltungen sind dabei sehr unterschiedlich, was ebenfalls mit der Grösse der Gemeinde zusammenhängt. In kleinen Gemeinden wird häufig die ganze Palette an Dienstleistungen von einigen wenigen Personen erbracht, während in grossen Städten unterschiedliche Ämter zuständig sind. Die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation kann nicht unmittelbar und kurzfristig verändert werden.

Die einzelnen Prozesse werden hier nicht detailliert analysiert und in Teilprozesse zerlegt, da dies im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist. In der empirischen Studie werden exemplarisch einzelne Abläufe und deren Veränderung durch eGovernment dargestellt. Als typischen Prozesse innerhalb einer Gemeindeverwaltung sind die An- und Abmeldung des Bürgers auf dem Einwohneramt oder in der Gemeindekanzlei, die Ausstellung einer Identitätskarte oder eines Passes oder die Behandlung eines Baugesuches zu nennen.<sup>189</sup>

#### 3.4.2.2 Kultur der Gemeindeverwaltung

Um den Ausdruck der Unternehmenskultur in den nachfolgenden Ausführungen verständlich zu machen, wird das theoretische Konzept von Schein beigezogen, der Unternehmenskultur als „[...] die Gesamtheit der in der Unternehmung bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wertüberzeugungen, Denkmuster und Verhaltensnormen, die sich im Laufe des erfahrungsreichen Umgangs mit den Anforderungen der unternehmerischen Existenz- und Erfolgssicherung nach aussen sowie der Sozialintegration nach innen entwickelt und bewährt haben und die deshalb den Unternehmensangehörigen als gültige Form des Denkens, Urteilens, Sprechens und Verhaltens vermittelt werden“<sup>190</sup> bezeichnet. Die gesamte Kultur besteht dabei aus einem Zusammenspiel dreier Ebenen. Erstere besteht aus Artefakten, die von aussen ersichtlich sind, wie Dokumente, Rituale oder Geschichten. Die zweite Ebene beschreibt Werte (z. B. Unternehmensgrundsätze oder Leistungen) und auf dritter Ebene finden sich die Grundannahmen wie bei-

---

<sup>187</sup> Vgl. Thom, Norbert/Zaugg, Robert (1999), S. 150.

<sup>188</sup> Vgl. Thom, Norbert/Zaugg, Robert (1999), S. 152.

<sup>189</sup> Vgl. Regez, Josua/Waser, Remigi (2000), S. 12 ff.

<sup>190</sup> Schein, Edgar H. (1985), o. S., zit. n. Thom, Norbert (1999), S. 102.

spielsweise die Beziehung zu der Umwelt oder das Menschenbild.<sup>191</sup> Insbesondere diese tief verwurzelten Grundannahmen, aber auch die geltenden Werte haben einen grossen Einfluss auf die Unternehmung. Sie sind von aussen nur indirekt erkennbar und nur sehr schwer zu beeinflussen, so dass Änderungen nur langsam möglich sind.

Insbesondere die persönlichen Wertvorstellungen des einzelnen und die gemeinsamen Wertemuster aller Mitarbeiter der Verwaltung einer Gemeinde beeinflussen die Veränderungsprozesse, die z. B. von einem eGovernment-Projekt ausgehen. Die Verwaltungskultur und deren Wandel ist zentral für das Gelingen eines innovativen Projektes.<sup>192</sup> Diese Kultur ist dynamisch. Sie verändert sich einerseits selbständig und kann andererseits bewusst beeinflusst werden, was aber nur in einem längerfristigen Prozess und mit einem konsequent umgesetzten Personalmanagement möglich ist (inkl. Leitbild und Führungsinstrumente).<sup>193</sup>

Die heutige Verwaltungskultur ist geprägt von einer stark funktional differenzierten hierarchischen Organisationsstruktur. Die öffentliche Verwaltung gilt allgemein als sehr bürokratisch mit ausgeprägtem Beharrungsvermögen. Dieser Tatbestand hat Auswirkungen auf die Kultur in der Verwaltung: Beamte befolgen in erster Linie Regeln.<sup>194</sup> Der bereits mit NPM angestrebte Kulturwandel, der durch die Abschaffung des Beamtenstatus und das neue Bundespersonalgesetz umgesetzt werden soll, will die öffentliche Verwaltung zielorientierter, flexibler und kommunikationsfähiger machen.<sup>195</sup> Diese Anpassung an die veränderten Umweltbedingungen ist eine bedeutende Voraussetzung, um eGovernment erfolgreich zu realisieren.

#### 3.4.2.3 *Strategie der Gemeindeverwaltung*

Das Hauptziel, welches die politische Gemeinde verfolgt, ist die bestmögliche Gewährleistung des Wohls der Gesellschaft (bzw. der Bevölkerung).<sup>196</sup> Die langfristige Ausrichtung der Gemeindeverwaltung soll die Erreichung dieses Ziels ermöglichen. Durch Früherkennung muss versucht werden, künftige Chancen und Risiken aufzu-

---

<sup>191</sup> Vgl. Schein Edgar H. (1985), S. 14, zit. n. Thom, Norbert (1999), S. 102 f.

<sup>192</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 70.

<sup>193</sup> Vgl. Ritz, Adrian/Blum, Adrian (2001), S. 12.

<sup>194</sup> Vgl. Hablützel, Peter (2001), S. 378.

<sup>195</sup> Vgl. Hablützel, Peter (2001), S. 375.

<sup>196</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 78.

decken und Erfolgspotentiale zu generieren.<sup>197</sup> Die strategische Planung legt Massnahmen, Instrumente und Methoden zur Realisierung des Ziels fest. eGovernment wird von den Gemeinden als wegweisendes Aktionsfeld für die Zukunft erkannt und dient indes auch zur Erfüllung des hauptsächlichen Ziels der Gemeindeverwaltung. Im Zuge der Anpassung an den Wandel soll eGovernment als Teil der Verwaltungsmodernisierung verstanden werden, der die Erreichung der NPM-Ziele unterstützt und somit einen Beitrag zum Fortschritt innerhalb der Verwaltung leistet.

### 3.4.3 Unmittelbare Aktionsparameter

Auf operativer Ebene werden folgende organisatorischen Dimensionen als Aktionsparameter unterschieden<sup>198</sup>:

- Die Regelung der Arbeitsteilung
- Die Regelung der Koordination
- Die Regelung der Konfiguration

Diese drei Dimensionen werden nur im Rahmen der wissenschaftlichen Analyse getrennt behandelt; die praktische Ausgestaltung erfolgt miteinander. Die Leistungserbringung soll durch die abgestimmte Kombination dieser organisatorischen Parameter möglichst effizient erfolgen können.<sup>199</sup>

#### Regelung der Arbeitsteilung

Die betriebswirtschaftliche Theorie, die nachfolgend erläutert wird, basiert auf den Ausführungen von Grochla.<sup>200</sup> Er definierte Arbeitsteilung wie folgt: „Unter Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung ist die Zerlegung von grösseren Aufgabenkomplexen in Teilaufgaben und die Übertragung dieser Teilaufgaben oder Kombinationen von Teilaufgaben auf bestimmte strukturelle Teileinheiten zu verstehen.“<sup>201</sup> In diesem Zusammenhang sind unter strukturellen Teileinheiten Stellen oder deren Zusammenfassung zu Aufgaben- bzw. Kompetenzbereichen in Form von Abteilungen, Bereichen oder Sparten zu verstehen. Die verschiedenen Formen der Arbeitsteilung entstehen in Abhängigkeit der Kriterien, nach denen man die Zerlegung vornimmt.

---

<sup>197</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 77 f.

<sup>198</sup> Vgl. Thom, Norbert/Etienne, Michèle/Habegger, Anja (2000), S. 95.

<sup>199</sup> Vgl. Thom, Norbert/Etienne, Michèle/Habegger, Anja (2000), S. 95.

<sup>200</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 33ff.

<sup>201</sup> Grochla, Erwin (1978), S. 33.

Vordergründig werden folgende Kriterien angewandt:

- Arbeitsteilung nach der Verrichtungsart, wobei gleichartige Aufgabenerfüllungsprozesse zusammengefasst werden: **funktionale Organisationsstruktur**
- Arbeitsteilung nach Objekten, wobei nach Produkten oder Produktgruppen, Marktkriterien und regionalen Kriterien gegliedert wird: **divisionale Organisationsstruktur**

Im öffentlichen Sektor der Schweiz herrscht ein äusserst komplexer „Vollzugsföderalismus“ mit unübersichtlichen Verflechtungen von Kompetenzen. Im Rahmen von NPM wurde unter anderem eine neue Aufgabenteilung zwischen dem jeweiligen Kanton und den Gemeinden zum Thema.<sup>202</sup> Die komplexen Zuständigkeitsverhältnisse (z. B. im Bauwesen) sollen entflochten werden, um eine Kongruenz zwischen den Aufgaben, den Kompetenzen und Verantwortungen zu erreichen.<sup>203</sup>

Die meisten allgemeinen eGovernment-Ziele, auf die im Abschnitt 2.5. genauer eingegangen wurde, basieren auf einer Reorganisation der internen Abläufe und Strukturen. Einfachere, lineare Verwaltungsvorgänge (z. B. Registrierungen, Informationen oder Zahlungen) lassen sich über das Internet relativ schnell abwickeln und ausbauen, was sowohl für die Verwaltung als auch für den Ansprechpartner einen Zeit- und Komfortgewinn bedeutet. Bei komplexen Vorgängen, bei denen mehrere Stellen beteiligt sind (z. B. Baubewilligung), ist jedoch eine Systemintegration nötig, um die erhofften Einsparungsziele erreichen zu können. Auch die Forderungen nach erhöhter Transparenz und beschleunigter Abwicklung der Verwaltungsabläufe geben einen Anstoss zur Optimierung der Geschäftsprozesse.<sup>204</sup> Dies bedingt die genaue Analyse des Ist-Prozesses und die Festlegung des Reorganisationsziels bzw. eines Soll-Prozesses, wie dies in Abbildung 8 dargestellt wird.

---

<sup>202</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998), S. 24.

<sup>203</sup> Vgl. Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998), S. 13.

<sup>204</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 68.

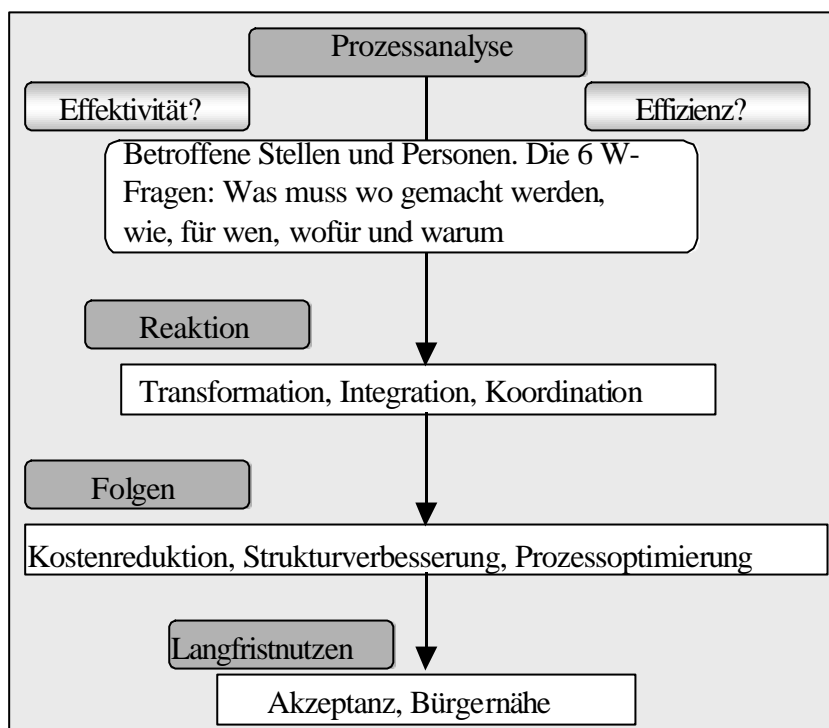


Abbildung 8: Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung<sup>205</sup>

Die zentrale Frage lautet: Mit welchen neuartigen Regeln, Prozessen und Instrumenten auf struktureller Ebene können die Ziele von eGovernment erreicht werden?<sup>206</sup> Die unterschiedlichen Prozesse, die in einer politischen Gemeinde anfallen, müssen analysiert werden und an die durch eGovernment veränderten Bedingungen angepasst werden, um einen effizienten und effektiven Leistungserstellungsprozess zu gewährleisten. Neue Prozesse, wie beispielsweise die Beantwortung von eMail-Anfragen, müssen definiert und den ausführenden Stellen zugeordnet werden. Neue Abläufe können auch durch Kooperationen mit anderen Gemeinden oder dem Kanton zur Realisierung von eGovernment entstehen. Dies kann dazu führen, dass die Organisationsstruktur der Gemeinde den veränderten Bedingungen und Anforderungen angepasst werden muss. Im Rahmen der strukturellen Gestaltung werden aber als erstes Kernprozesse identifiziert und gegliedert, die daraufhin im Rahmen der Arbeitsteilung auf die Träger verteilt werden. Es gilt, diejenigen Prozesse elektronisch zu unterstützen und abzuwickeln, bei denen der beabsichtigte Nutzen von eGovernment erreicht werden kann; d. h. nicht bei allen Prozessen ist die Übertragung auf das Internet organisatorisch sinnvoll.<sup>207</sup>

<sup>205</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 68.

<sup>206</sup> Vgl. Ritz, Adrian/Blum, Adrian (2001), S. 11.

<sup>207</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 119.

## Regelung der Koordination

Die einzelnen Teilbereiche, die sich bei der Arbeitsteilung durch die Aufgabengliederung und deren Zuordnung auf die Aktionsträger ergeben, werden im Rahmen der Koordination auf die Ziele des Gesamtsystems ausgerichtet und miteinander abgestimmt. Dies geschieht durch die Festlegung von organisatorischen Regeln, nämlich der Kompetenzverteilung und der Festlegung von Aufgabenerfüllungsprozessen (Formalisierung).<sup>208</sup> Unter der Kompetenzverteilung werden die Verteilung von Entscheidungsbefugnissen und von Weisungsbefugnissen zusammengefasst (Zentralisierungsgrad). Die Formalisierung bezeichnet das Ausmass schriftlicher Regeln und die Nutzung schriftlicher Unterlagen (Formulare) und misst diese Merkmale anhand der Programmierung und Dokumentation von Aufgabenerfüllungsprozessen sowie anhand des Einsatzes spezieller Steuerungssysteme (Managementkonzeptionen).<sup>209</sup>

Die Teilaufgabenbereiche (Stellen) der Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung, die im Rahmen der Arbeitsteilung festgelegt wurden, werden bei der Arbeitskoordination durch Regeln abgestimmt. Die folgenden Ausführungen basieren auf von Rohr.<sup>210</sup> Ein klassischer Verwaltungsprozess ist meist historisch gewachsen und durchläuft auf dem Dienstweg viele verschiedene Hierarchiestufen und Verwaltungseinheiten (Abteilungen, Ämter, Bereiche). Dadurch sind lange Durchlauf- und Liegezeiten sowie iterative Schleifen entstanden. Die Teilzuständigkeiten innerhalb des Prozesses sind wie die Schnittstellenlösungen sehr komplex in die Hierarchie verflochten. Heute löst der stetige Wandel starre Strukturen zusehends ab, was durch die IKT stark gefördert wird. Auch in der öffentlichen Verwaltung ermöglichen die Informations- und Kommunikationstechnologien eine stärkere Dezentralisierung der Verantwortung und eine Beschleunigung der Prozesse quer durch die Hierarchie. Damit die Prozesse reibungslos fließen können, müssen sie die Struktur dominieren und dürfen dadurch nicht behindert werden. Dazu müssen Regeln der Kompetenzverteilung und der Festlegung von Aufgabenerfüllungsprozessen geschaffen werden, die diesen Anforderungen genügen. Starre Strukturen und Zuständigkeiten verhindern

---

<sup>208</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 36 f.

<sup>209</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 36 ff.

<sup>210</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 121f.

echte eGovernment-Lösungen. Die Verantwortlichkeiten sollten nicht Informationsmonopole, sondern Informationsflüsse schaffen, sie sollten nicht durch starre Regeln, sondern durch Regelkreise gebildet werden und zudem zum Mitteilen von Informationen und nicht zum Abteilen einzelner Bereiche führen.<sup>211</sup>

### **Regelung der Konfiguration**

Die Konfiguration beschreibt die individuelle Art der horizontalen und vertikalen Gliederung einer Organisation.<sup>212</sup> Die Rahmenstruktur der Gemeindeverwaltung entsteht also schliesslich nach Durchführung der Arbeitskonfiguration, wo Leitungsspannen und Hierarchiestufen festgelegt sowie die Aktionsträger auf die strukturellen Einheiten verteilt werden.<sup>213</sup> Die bestehende bürokratische Verwaltungsstruktur mit der hohen vertikalen und horizontalen Arbeitsteilung<sup>214</sup> ist auf diese Art und Weise entstanden und wandelt sich nach demselben Prinzip. Wie bereits erwähnt, muss sich im öffentlichen Sektor vermehrt die Prozesssicht durchsetzen. Ein Ansatz dazu bietet die Schaffung der Funktion eines Prozessverantwortlichen, der die Kundensicht vertritt und aus dieser Perspektive die Prozesskette horizontal durch die Verwaltung zieht. Auf diese Art und Weise können Prozesse schneller abgewickelt werden, da Schleifen entfallen.<sup>215</sup> Die hierarchische Struktur kann bestehen bleiben; sie verliert aber an Bedeutung, weil Machtstrukturen aufgebrochen werden und die Arbeit in der Prozesskette neu von der Seite, d. h. auf gleicher Ebene der Organisationsstruktur, und nicht von oben kommt.<sup>216</sup>

### **3.5 Effizienz- und Effektivitätskonzept**

Die Messung der Effizienz und der Effektivität bezieht sich auf die bewusst gesetzten Ziele, die von der Verwaltung verfolgt werden. In diesem Zusammenhang bedeutet Effektivität, ob ein Mittel oder Instrument geeignet ist, um das übergeordnete Sachziel (oberste Zielsetzung auf Führungsstufe) zu erreichen („doing the right things“).<sup>217</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 122.

<sup>212</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 48.

<sup>213</sup> Vgl. Ritz, Adrian/Blum, Adrian (2001), S. 11.

<sup>214</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 105.

<sup>215</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 121 ff.

<sup>216</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 125.

<sup>217</sup> Vgl. Ritz, Adrian/Blum, Adrian (2001), S. 12.

Die Effizienz bezeichnet den Zielerreichungsgrad unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen<sup>218</sup> („doing the things right“). Während die Effektivität langfristige-strategisch orientiert ist, beschreibt die Effizienz die mittelfristig-operative Ausschöpfung der Erfolgspotentiale.<sup>219</sup>

Die folgenden detaillierteren Ausführungen zum Effizienz- und Effektivitätskonzept sind in Anlehnung an Ritz entstanden.<sup>220</sup> Um die eGovernment-Aktivitäten in den Gemeindeverwaltungen beurteilen zu können, sollen die Kriterien der Effizienz und Effektivität anhand unterschiedlicher Kategorien in einem Konzept messbar gemacht werden. Die Abbildung 9 zeigt die Effizienz- und Effektivitätsdimensionen auf, innerhalb derer die Kriterien definiert werden.

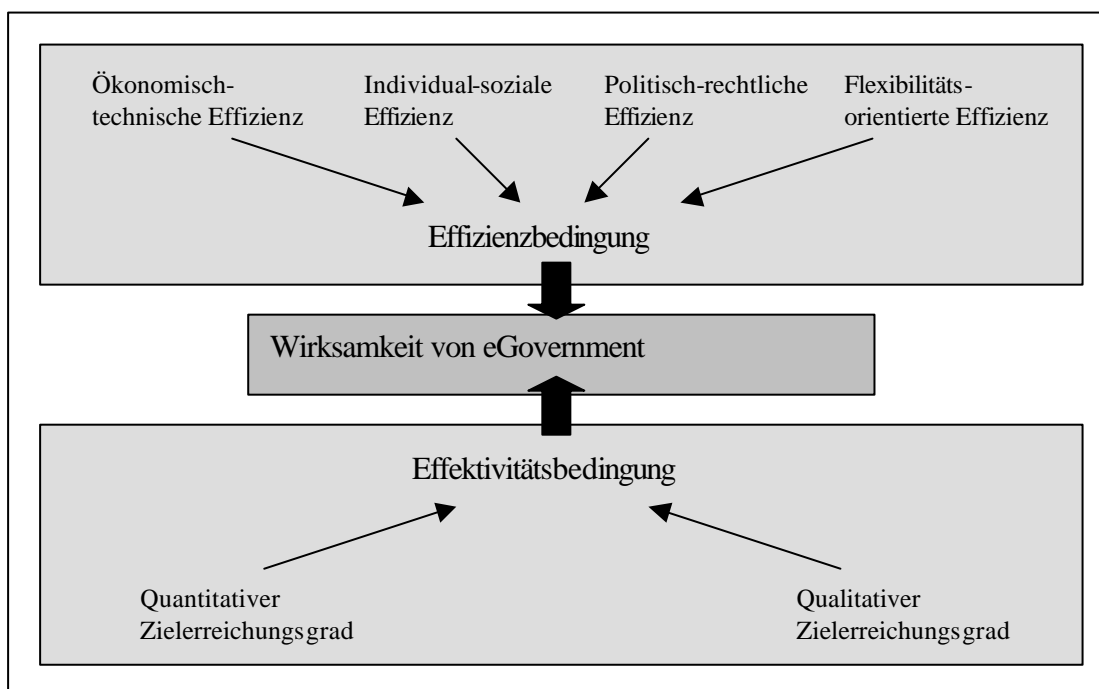


Abbildung 9: Effizienz- und Effektivitätskonzept<sup>221</sup>

Die vier Dimensionen von Effizienzkriterien beschreiben primär die Auswirkungen von eGovernment auf institutioneller Ebene der Gemeindeverwaltung. Anhand dieser Kriterien kann die Erfüllung der Effizienzbedingung beurteilt werden. Nachfolgende Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

<sup>218</sup> Vgl. o. V. (1993a), S. 863.

<sup>219</sup> Vgl. Thom, Norbert/Etienne, Michèle/Habegger, Anja (2000), S. 44.

<sup>220</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 37f.

<sup>221</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 37.

**Ökonomisch-technische Effizienzkriterien sind:**

- Beschleunigung und Qualitätssteigerung von verwaltungsinternen Prozessen (Leistungserstellung und -erbringung sowie Informations- und Entscheidungsprozesse)<sup>222</sup>
- Einschränkung der Koordinationskosten durch den erleichterten Informationsfluss und die Nutzung von Synergien
- Stärkere Einbindung der Leistungsempfänger oder Betroffenen in das Verwaltungshandeln durch einen neuen Angebots- und Informationszugang
- Verbesserung des Images der Gemeinde und Stärkung des Wirtschaftsstandorts
- Ortsunabhängige Bearbeitung der Aufgaben in Kooperation mit anderen Gemeinden

**Zu den individual-sozialen Effizienzkriterien gehören:**

- Zunahme der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (Bürger, Unternehmen, Ausländer) mit den Leistungen der Verwaltung
- Steigerung der Motivation und Qualifikation der Verwaltungsmitarbeiter
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber mit anspruchsvollen Arbeitsplätzen
- Zunahme der Transparenz des öffentlichen Handelns

**Elemente politisch-rechtlicher Effizienzkriterien sind:**

- Anpassung der rechtlichen Grundlagen an die Möglichkeiten der IKT (digitale Signatur)
- Veränderung der politischen Zusammenarbeit zwischen den Ebenen Bund, Kantone und Gemeinden
- Zunahme der demokratischen Einbindung der Bürger

**Flexibilitätsorientierte Effizienzkriterien beurteilen die:**

- Erhöhte Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und zielgruppenspezifische Angebote
- Steigerung der Innovationsfähigkeit
- Zeitunabhängigere Bearbeitung der Verwaltungsgeschäfte

---

<sup>222</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 37.

Als zweites Kriterium dient die Effektivitätsbedingung zur Beurteilung der Wirksamkeit von eGovernment. Man unterscheidet zwei Arten<sup>223</sup>:

**Der quantitative Zielerreichungsgrad beschreibt:**

- In welchem Ausmass ist das Potential von eGovernment ausgeschöpft worden?
- In welchem Ausmass verändern sich die Strukturen und Prozesse innerhalb der Verwaltung?
- Höhe der finanzielle und personellen Einsparungen

**Der qualitative Zielerreichungsgrad bezeichnet:**

- Gehen die Veränderungen, die durch eGovernment entstanden sind, in Richtung der vorgegebenen Ziele?
- Ausgestaltung der Instrumente und Mittel zur Erreichung der eGovernment-Ziele

Das soeben vorgestellte Effizienz- und Effektivitätskonzept wird im praktischen Teil der Arbeit im Abschnitt 4.4 angewendet, um anhand der einzelnen Kriterien die Wirksamkeit des eGovernment der in der empirischen Untersuchung befragten Gemeinden zu messen.

---

<sup>223</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 38.

## 4 Empirische Ergebnisse

### 4.1 Grundlagen zum Studiendesign und zur Analysemethodik

#### 4.1.1 Untersuchungsplan

Die empirische Untersuchung soll einen Einblick in den Stand der eGovernment-Entwicklung in Schweizer Gemeinden bieten. Dies ermöglicht anhand konkreter Beispiele die Analyse des Zielerreichungsgrades. Nach dem Wissensstand der Verfasserin wurde noch keine qualitative Befragung mehrerer Gemeinden gemacht; zudem wurden die verwaltungsinternen Prozesse und ihre Bedeutung für das Gelingen einer eGovernment-Umsetzung bisher in der Forschung zu wenig beachtet. Deshalb wurde dieser Aspekt in 14 halbstandardisierten Interviews mit involvierten Mitarbeitern in 12 Gemeindeverwaltungen untersucht. In jeder Gemeinde wurde ein Interview mit dem Gemeindeschreiber oder dem Verantwortlichen des eGovernment-Projektes durchgeführt, je nach interner Organisationsstruktur und Zuständigkeit. Zusätzlich wurden ein Webmaster und ein EDV-Verantwortlicher interviewt, um auch auf der Ebene der technischen Umsetzung Informationen zu erhalten. Die Interviews werden durch ein Fachgespräch mit einem Forscher und Berater des Instituts für Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule (IWW) ergänzt.<sup>224</sup>

Der Gesprächsleitfaden<sup>225</sup> beinhaltet einleitend allgemeine Fragestellungen (Sondierungsfragen<sup>226</sup>) zum Thema eGovernment (Ziele, Beweggründe, Erfahrungen, Finanzen, Personal, Angebot usw.). Die folgenden sog. Leitfaden-Fragen<sup>227</sup> beziehen sich detaillierter auf konkrete Prozesse und deren Ausgestaltung seit der Einführung von eGovernment. Zusätzlich konnten anhand des Gesprächsverlaufs entstehende Ad-hoc-Fragen eingebaut werden. Die Interviews fanden direkt in den Gemeinden statt und dauerten ca. eineinhalb Stunden. Der Interviewleitfaden wurde in einem ersten Gespräch in Form eines Pre-Tests überprüft.

---

<sup>224</sup> Der Leitfaden des Fachgesprächs findet sich im Anhang 4 und die Auswertung im Anhang 5 dieser Arbeit.

<sup>225</sup> Vgl. Anhang 2 dieser Arbeit.

<sup>226</sup> Vgl. Mayring, Philipp (1999), S. 52.

<sup>227</sup> Vgl. Mayring, Philipp (1999), S. 52.

#### 4.1.2 Untersuchungsverfahren

Als Untersuchungsfeld wurden alle Deutschschweizer Gemeinden festgelegt, da eine Berücksichtigung des französischen Teils der Schweiz den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen würde. Die Stichprobenauswahl basiert auf bestehenden Studien zum Thema und einer zielorientierten Gewichtung der Kriterien anhand des konkreten Forschungsgegenstandes.<sup>228</sup>

In der qualitativen empirischen Studie wurden mehrere Subjekte (Gemeinden) anhand von problemzentrierten Interviews untersucht. Die Methode der offenen, halbstrukturierten Befragung wurde gewählt, um möglichst frei formulierte Aussagen zum Thema zu erhalten.<sup>229</sup> Diese interaktive Erhebungsmethode wird dem vorliegenden Untersuchungsziel gerecht, da viele Informationen gesammelt werden können, ohne den Befragten stark zu beeinflussen.<sup>230</sup>

Die einzelnen Aussagen der Gemeindemitarbeiter wurden direkt notiert. Zudem wurden die Interviews auf Tonband aufgezeichnet. Zur Aufbereitung der Daten wurden die Gespräche zusammenfassend protokolliert (vgl. Anhang 3). Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile: erstens ist der Aufwand geringer als bei einer wörtlichen Transkription und zweitens wird das Material auf einen einheitlichen Detaillierungsgrad gebracht.<sup>231</sup> Um Vollständigkeit zu garantieren, wird dabei der ganze Fragenkatalog ohne Auslassung einzelner Items berücksichtigt.

Anschliessend werden die Aussagen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Schrittweise wird das Material in Kategorien zerlegt und unter methodischer Kontrolle analysiert.<sup>232</sup> Dieses systematische Vorgehen erlaubt eine Verknüpfung von Theorie und Praxisfall. Besonders berücksichtigt wird als Gütekriterium der empirischen Forschung die Transparenz der Untersuchung, indem das Vorgehen offengelegt und dokumentiert wird.<sup>233</sup> Die empirische Studie soll intersubjektiv nachvollziehbar sein und dadurch auch als Grundlage für weitere Forschungen dienen können.

---

<sup>228</sup> Die genaue Gemeindeauswahl findet sich im Anhang 1 dieser Arbeit.

<sup>229</sup> Vgl. Mayring, Philipp (1999), S. 50.

<sup>230</sup> Vgl. Kühn, Richard (1996), S. 57.

<sup>231</sup> Vgl. Mayring, Philipp (1999), S. 73.

<sup>232</sup> Vgl. Mayring, Philipp (1999), S. 91 ff.

<sup>233</sup> Vgl. Kühn, Richard (1996), S. 184 f.

### 4.1.3 Bestimmung der Untersuchungsobjekte

Basierend auf zwei Studien der Universität Bern und der Analyse von Aussagen in der Schweizer Presse wurde eine Grundgesamtheit an Gemeinden definiert, aus der in einer Zufallsauswahl zwölf Objekte gezogen wurden. Die Gemeindeauswahl ist im Anhang 1 detailliert erläutert. Hier möchte die Verfasserin einzig darauf hinweisen, dass sie von keiner einzigen Gemeinde, die angefragt wurde, eine Absage entgegennehmen musste. Die Bereitschaft zur Teilnahme an diesem Projekt hat die Verfasserin sehr erfreut. Nachfolgend werden die Gemeinden aufgeführt, die in der empirischen Studie befragt wurden. Es handelt sich dabei um:

- Flüelen (UR)
- Lachen (SZ)
- Dietikon (ZH)
- Zuzwil (SG)
- Winterthur (ZH)
- Strengelbach (AG)
- Reinach (AG)
- Meggen (LU)
- Bubikon (ZH)
- Worb (BE)
- Riehen (BS)
- Luzern (LU)

Die Interviews wurden im Juni 2001 jeweils direkt bei den zuständigen Personen in ihrer Gemeinde durchgeführt. Genaue Angaben zu Interviewdaten und Interviewpartnern finden sich in Tabelle 4 im Anhang 1. In Winterthur und Meggen wurden jeweils zwei Mitarbeiter der Verwaltung interviewt, da sich in beiden Gemeinden neben dem Zuständigen für das eGovernment-Projekt innerhalb der Verwaltung auch die Internet-Verantwortlichen, welche die technische Gestaltung betreuen, interessiert zur Verfügung gestellt haben. In der Auswertung wurden die Aussagen in ein Interview pro Gemeinde zusammengefasst, um eine einfacher vergleichbare Datengrundlage zu gewährleisten.

## 4.2 Übersicht der Resultate aus den Gemeinde-Interviews

Das detaillierte Protokoll der Interviews, das im Anhang 3 zu finden ist, dient als Grundlage für die Auswertung der empirischen Studie. In Anlehnung an den Bezugsrahmen, der im Kapitel 3 erstellt wurde, werden die Aussagen nachfolgend aufgliedert und strukturiert, um anschliessend Zusammenhänge aufzuzeigen und Schlüsse zu ziehen.

### 4.2.1 Verwaltungsexterne Rahmenbedingungen

Die allgemeinen verwaltungsexternen Rahmenbedingungen werden hier nicht mehr ausgeführt, da diese bereits im Abschnitt 3.2.1 erklärt wurden. Sie gelten für alle Gemeindeverwaltungen und somit auch für die in dieser Studie untersuchten politischen Gemeinden.

Auf die aufgabenspezifischen verwaltungsexternen Rahmenbedingungen wird in den Interviews nur zum Teil eingegangen. Zum Beispiel zu Parteien, Interessenverbänden oder Unternehmen<sup>234</sup> werden keine Aussagen gemacht. Es werden Gemeinden aus den Kantonen Uri, Schwyz, Zürich, St. Gallen, Aargau, Luzern, Bern und Basel Stadt besucht. Aus der Kantonszugehörigkeit oder Aussagen zu Nachbargemeinden lassen sich die Unterschiede in der eGovernment-Entwicklung zwischen den untersuchten Gemeinden nicht erklären.

Die einzige bedeutende aufgabenspezifische Rahmenbedingung stellt die Gemeindegrosse dar. Flüelen hat als kleinste befragte Gemeinde 1'850 Einwohner<sup>235</sup> während Winterthur mit 90'000<sup>236</sup> die grösste Einwohnerzahl ausweist. Sechs der zwölf Gemeinden haben zwischen 2'000 und 10'000 Einwohner. Gesamtschweizerisch sind in diesem Grössenbereich 23,2% aller Gemeinden angesiedelt.<sup>237</sup> Winterthur und Luzern zählen zu den acht grössten Schweizer Städten. Wichtig ist auch die Tatsache, dass 54,5% aller Schweizer Gemeinden unter 1'000 Einwohner haben.<sup>238</sup>

---

<sup>234</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.1 dieser Arbeit.

<sup>235</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>236</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>237</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 1.

<sup>238</sup> Vgl. Ladner, Andreas u. a. (2000), S. 1.

Diese sind in der Studie nicht vertreten, was vermutlich mit der Auswahl fortschrittlicher eGovernment-Gemeinden, zu denen vor allem grössere Ortschaften zählen, zu tun hat. Trotzdem darf diese Hälfte aller Schweizer Gemeinden v. a. bei der Erstellung von Gestaltungsempfehlungen nicht unbeachtet bleiben, da die eGovernment-Entwicklung genau dort noch wenig fortgeschritten ist.

#### **4.2.2 Gemeindeinterne Rahmenbedingungen**

In Analogie zum Bezugsrahmen in Abschnitt 3.1 werden auch in der empirischen Auswertung die personellen Rahmenbedingungen getrennt von den anderen verwaltungsinternen Rahmenbedingungen behandelt. Die Ausführungen dazu basieren auf den Aussagen zum Frageblock 1 und zu der ersten Frage im Frageblock 2.<sup>239</sup>

##### **Institutionelle Rahmenbedingungen**

Weder die finanzielle Situation noch die politische Ausrichtung der einzelnen Gemeinden wurden innerhalb der Interviews angesprochen oder von einem Befragten erwähnt. Eine wichtige interne Rahmenbedingung stellen aber die stattfindenden Veränderungsprozesse dar, die im Rahmen der Anpassung an den stetigen Wandel erfolgen. Um den Bezug zwischen NPM und eGovernment aus praktischer Sicht fassbar zu machen, wurde erfragt, ob die Gemeinde bereits Erfahrungen mit NPM gemacht hat und wie die Verwaltung den Zusammenhang beider Konzepte beurteilt. Interessanterweise finden nach Angaben der Interviewpartner in den fünf grössten befragten Gemeinden<sup>240</sup> NPM-Projekte statt.<sup>241</sup> Meist werden oder wurden in ausgewählten Bereichen, wie der Bibliothek oder dem Altersheim, Globalbudgets eingeführt.<sup>242</sup> Die Mehrheit dieser Interviewpartner beurteilt die Erfahrungen daraus als positiv mit der Begründung, dass die Flexibilität gestiegen und die Arbeit interessanter geworden sei. In Worb hat man festgestellt, dass ein Kulturwandel stattgefunden hat, welcher sich in einem veränderten Bewusstsein im Umgang mit den Verwaltungsaufgaben, in einer verstärkten Kundenorientierung und im vermehrten Denken

---

<sup>239</sup> Vgl. Anhang 2 dieser Arbeit.

<sup>240</sup> Es handelt sich dabei um Winterthur, Luzern, Dietikon, Riehen und Worb

<sup>241</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Furger, Thomas (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001); Wäckerli, Werner (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>242</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

in Produkten äussert.<sup>243</sup> Einzige kritische Voten kommen aus der Gemeinde Riehen, wo NPM auch viele Fragen und Unsicherheiten bei Mitarbeitern aufwirft<sup>244</sup> sowie aus Winterthur, wo der Umgang mit dem Parlament durch NPM erschwert wird.<sup>245</sup>

Unter den sieben kleineren Gemeinden der Befragung<sup>246</sup> werden keine explizit mit NPM bezeichneten Projekte durchgeführt. Trotzdem antworten nur zwei Gemeindevertreter damit, noch nichts in diesem Themenbereich gemacht zu haben.<sup>247</sup> In den anderen fünf Gemeinden fanden überall Projekte im Zusammenhang mit dem Wandel statt. Es handelt sich dabei um Modernisierungen<sup>248</sup> oder Entflechtungen<sup>249</sup>, um selbständige Ämterführung<sup>250</sup> oder um eine vermehrt kundenorientierte Verwaltungsphilosophie<sup>251</sup>. Diese Inhalte decken einen grossen Teil der NPM-Ziele, wie sie bereits im Abschnitt 2.1.1 ausgeführt sind, ab. Daraus lässt sich ableiten, dass sich das theoretische Konzept des NPM in der Praxis noch nicht überall durchgesetzt hat und trotzdem die nötigen Anpassungen an den Wandel stattfinden. In den kleineren Gemeinden sind die unterschiedlichen Ämter meist zentral in einem Gebäude untergebracht, was die Kommunikation und Zusammenarbeit einfach macht. Aufgrund dessen sind die Strukturen wahrscheinlich weniger starr als in Städten, so dass flexibler Änderungen vorgenommen werden können. Die Innovationsfähigkeit der Gemeinde hängt aber bedeutend von den involvierten Personen und deren Handlungsfähigkeit ab. Dies stellt sich sowohl in der Gemeindebefragung als auch im Fachgespräch<sup>252</sup> heraus.

Die theoretische Literatur bezeichnet eGovernment als Anwendung der IKT, welche die Flexibilität der Verwaltung und die Motivation der Mitarbeiter erhöht und somit die Erreichung der NPM-Ziele unterstützt.<sup>253</sup> In der Befragung wurde der Zusammenhang beider Konzepte meist erkannt. Sowohl NPM als auch eGovernment sind mit der Verwaltungsmodernisierung verbunden und führen laut Gemeindevertretern zu

---

<sup>243</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>244</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>245</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>246</sup> Es handelt sich dabei um Reinach, Lachen, Meggen, Bubikon, Strengelbach, Zuzwil und Flüelen

<sup>247</sup> Vgl. Steinegger, Annamarie (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>248</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>249</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>250</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

<sup>251</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>252</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

<sup>253</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.1 dieser Arbeit.

einer verstärkten Bürgerorientierung, Transparenz und Flexibilität. In Riehen, Luzern und Winterthur sieht man eGovernment klar als Instrument oder technisches Hilfsmittel, um die Umsetzung der NPM-Ziele zu unterstützen.<sup>254</sup>

### **Personelle Rahmenbedingungen**

Die Gemeinde Flüelen hat beispielsweise vier vollamtliche Gemeindeangestellte und einen Lehrling<sup>255</sup> während in Winterthur ungefähr 3000 Verwaltungsstellen besetzt sind.<sup>256</sup> Dieser Vergleich sagt aber so noch nicht viel aus. Deshalb wird die Anzahl Verwaltungsmitarbeiter im Verhältnis zu der Einwohnerzahl betrachtet. Dies führt zu einem erstaunlichen Resultat: In den Städten Winterthur und Luzern ist ein Verwaltungsmitarbeiter pro 30 Einwohner beschäftigt, wogegen bei allen anderen Gemeinden im Durchschnitt auf einen Verwaltungsangestellten ca. 237 Einwohner fallen. Relativierend ist zu sagen, dass in den kleineren Gemeinden wahrscheinlich bei den angegebenen Zahlen die Stellen im Gesundheits- und Schulbereich nicht integriert sind. Zudem übernehmen die Städte viele Dienste, die auch von Bürgern der Agglomeration in Anspruch genommen werden. Aus Sicht der Verfasserin zeigen sich aber trotz dieser einschränkenden Bemerkungen klare Unterschiede bezüglich personeller Ressourcen zwischen kleinen und grossen Gemeinwesen, die auch im Bereich eGovernment sicherlich nicht unbeachtet bleiben dürfen.

Die Wertvorstellungen und Denkhaltungen der einzelnen Mitarbeiter sind gerade bei der Lancierung eines innovativen Projektes wie dem eGovernment sehr wichtig. Deshalb wurden die unterschiedlichen Beweggründe der Gemeindeverwaltungen und die Initiatoren in den Interviews erfragt. Dabei stellte sich heraus, dass entweder innerhalb der Verwaltung<sup>257</sup> oder im Gemeinderat<sup>258</sup> der Anstoss gegeben wurde. Verwaltungsintern zeigt sich zumeist eine kleine Gruppe oder eine einzelne Person, die als Promotor die Idee motiviert einbrachte und vorantrieb. Nicht minder bedeutend für die Erstellung einer Homepage wird ein innovativer Gemeinderat bezeichnet,<sup>259</sup> der entweder selbst die Entwicklung anstösst oder die Verwaltung voll und ganz bei ihrem eGovernment-Projekt unterstützt.

---

<sup>254</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Wäckerli, Werner (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>255</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>256</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>257</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>258</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>259</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

### 4.2.3 Individuelle eGovernment-Angebote

Das eGovernment-Angebot der Gemeinde wurde im Interview innerhalb des Frageblocks 2 mit den ersten drei Fragen und im Frageblock 3 erhoben. Anschliessend werden die diesbezüglichen Resultate dargestellt.

#### 4.2.3.1 Entstehung der heutigen eGovernment-Angebote

Bis auf die Gemeinde Bubikon, deren Homepage nach längerer Planungsphase Ende des letzten Jahres aufgeschaltet wurde,<sup>260</sup> besitzen alle befragten Gemeinwesen ihren Internet-Auftritt schon seit mehr als zwei Jahren. Worb, Dietikon und Winterthur sind bereits seit 1997 im Internet vertreten,<sup>261</sup> was zeigt, dass nicht nur die grössten Schweizer Städte frühzeitig aktiv an dieser Entwicklung beteiligt waren. Als Beweggrund für einen Internet-Auftritt der Gemeinden wird einstimmig das Angebot von Informationen genannt. Zudem erkennen einzelne Gemeinwesen die Möglichkeit, sich auf eine zusätzliche Art bei den Anspruchsgruppen zu präsentieren. Bubikon sah als einzige Gemeinde schon am Anfang die Chance, über eMail zu kommunizieren und einfache Fragen abzuwickeln.<sup>262</sup> Diese Gemeinde hat ihren Auftritt aber, wie oben bereits erwähnt, erst vor eineinhalb Jahren aufgeschaltet, als die Entwicklung bereits weiter fortgeschritten war, als dies beispielsweise zum Startzeitpunkt in Worb Anfang 1997 der Fall war.

Bei der Erstellung des Internet-Auftrittes zogen alle politischen Gemeinden ausser Luzern, wo man das Wissen intern generieren will,<sup>263</sup> externe Berater bei. Meist lieferten diese vor allem das Know How im technischen Bereich, das innerhalb der Verwaltung fehlt.<sup>264</sup> Des weiteren wurde für die graphische<sup>265</sup> oder die strukturelle Gestaltung<sup>266</sup> sowie für journalistische Fragen<sup>267</sup> Unterstützung zugezogen. Luzern erarbeitet momentan mit externen Beratern eine eGovernment-Strategie. Allgemein lässt hier sich festhalten, dass alle Interviewpartner, mit Ausnahme von Luzern, die Unterstützung durch externe Berater hauptsächlich im technischen Bereich bei der

---

<sup>260</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>261</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001); Wäckerli Werner (2001)

<sup>262</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>263</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>264</sup> Vgl. Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>265</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>266</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>267</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

Programmierung und Gestaltung des Internet-Auftrittes als unabdingbar erachten. Im Zusammenhang mit der Aktualisierung der Inhalte arbeiten Flüelen, Lachen und Zuzwil mit externen Firmen zusammen.<sup>268</sup> Die anderen Gemeinden wickeln die Aktualisierung verwaltungsintern ab. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eGovernment von den Gemeinden neues Know How fordert, das sinnvollerweise von aussen beschafft wird. In der Auswertung der Studie zeigen sich mangelnde Kenntnisse aber nicht nur im technischen Bereich, sondern v. a. auch in der klaren Strategie, welche Ziele definiert und die Entwicklung steuert. Diese Aussage wird auch durch die Erfahrung des Fachinterview-Partners bekräftigt, der externe Unterstützung im Strategiebereich als notwendig erachtet.<sup>269</sup>

Bei den Gemeinden Strengelbach und Reinach ist der Internet-Auftritt durch ein speziell erwähnenswertes Projekt mit dem Namen „RüebliLand“ entstanden.<sup>270</sup> Diese Idee wurde durch die Aargauer Zeitung lanciert und heisst heute „AZ online“<sup>271</sup>. Bei einer Beteiligung an diesem Projekt wurde den Gemeinden unter sehr günstigen Bedingungen die Erstellung eines Internet-Auftrittes ermöglicht. Heute sind ungefähr 37 Gemeinden Mitglied in diesem Projekt und profitieren von der Zusammenarbeit mit Presse und Radio. Beispielsweise Stellen- oder Immobilienangebote sind dadurch aktuell verfügbar und müssen nicht innerhalb der Gemeinde erfasst werden. Im Rahmen dieses Konzeptes ist Wettingen die Pilot-Gemeinde, deren Erfahrungen von den anderen Mitgliedern genutzt werden. Ein Beispiel dafür ist, dass die Erarbeitung von Online-Formularen nicht in jeder Gemeinde einzeln geschehen soll: Eine Vorlage, die von einer Gemeinde ausgearbeitet wird, soll von allen anderen Mitgliedern übernommen werden können. Als eher nachteilig wird die Ähnlichkeit der Auftritte der beteiligten Gemeinden und die geringe Geschwindigkeit der Applikation bezeichnet.<sup>272</sup> Trotzdem zeigt dieses Beispiel, wie Synergien innerhalb von Regionen sinnvoll genutzt werden können und auf diese Weise auch für Gemeinden mit geringem Budget eine attraktive Möglichkeit zur Erarbeitung eines Internet-Auftrittes besteht.

---

<sup>268</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Keller, Andrea (2001); Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>269</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

<sup>270</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>271</sup> Vgl. <http://www.azonline.ch/> unter E-Government Gemeinden (am 30.5.2001).

<sup>272</sup> Vgl. Walz, Peter (2001)

#### 4.2.3.2 Momentane eGovernment-Angebote

Um ein besseres Bild der Internet-Auftritte der untersuchten Gemeindeflandschaft zu erhalten, werden die jeweiligen Angebote anhand der Kriterien der erreichten Interaktionsstufe und der Benutzerorientierung aus der Perspektive der Verwaltung genauer untersucht. Die Kenntnis der Zufriedenheit der Internet-Nutzer wird zudem angeführt, da sie einerseits die derzeitige Qualität des Angebotes aus Bürger- oder Wirtschaftssicht und andererseits den Umgang der Verwaltung mit den Rückmeldungen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen zeigt.

#### Interaktionsstufen

Abbildung 2 im Abschnitt 2.1.2.2 stellt drei unterschiedliche Interaktionsstufen des eGovernment dar: Information, Kommunikation und Transaktion. Anhand dieser Differenzierung wird das jetzige Internet-Angebot der untersuchten Gemeinden, das im Frageblock 3 des Interviewleitfadens erhoben wurde, in einen grösseren Entwicklungsrahmen gestellt.

Alle befragten politischen Gemeinden bieten ihren Anspruchsgruppen im Internet neben einer Informationsplattform die Möglichkeit einer Anfrage per eMail. Diese Angebote decken die Informationsstufe des eGovernment ab. Auf der Ebene der Kommunikation schöpfen sie jedoch noch nicht das ganze Potential des Nachrichtenaustausches aus. Dem Internet-Nutzer werden keine Bestellungen von Unterlagen oder Formulare zum Download angeboten. Ein Online-Gästebuch stellen nach eigenen Angaben die Verwaltungen in Dietikon, Zuzwil und Bubikon zur Verfügung.<sup>273</sup> Dieses Angebot wird aber nach den Erfahrungen dieser Gemeinden sehr wenig genutzt.<sup>274</sup>

Die Hälfte der untersuchten Gemeindeverwaltungen bieten Leistungen im Internet an, die über das Angebot von Informationen und der Möglichkeit, ein eMail zu senden, hinausgehen. Dietikon und Meggen sind heute bereits einen kleinen Schritt weiter. Ergänzend zu obigem Angebot kann der Besucher der Internet-Seite online Formulare (z. B. Wohnsitzbestätigung in Meggen) oder Informations- und Merkblätter bestellen, welche die Verwaltung daraufhin per Post an den Anfrager sendet.<sup>275</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Keller, Andrea (2001); Willener, Matthias (2001)

<sup>274</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>275</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Ottiger, Daniel (2001)

In Worb und Luzern ist ein Formular-Download und der Versand von ausgefüllten Formularen für den Bürger online machbar, sofern es sich um Geschäfte handelt, bei denen keine Unterschrift erforderlich ist.<sup>276</sup> Solche einfachen Kommunikationsprozesse sind beispielsweise die Fristverlängerung der Steuererklärung in Luzern oder die Anmeldung eines Hundes in Worb, wobei die Hundesteuer per Rechnung bezahlt wird. Bei diesen Gemeindeauftritten ist die Kommunikationsstufe zur Abwicklung eines konkreten Geschäftes also in bestimmten Bereichen bereits erreicht. Da der Prozess von Personen und nicht vollkommen technisch abgewickelt wird, wird er der Ebene der Kommunikation und nicht der Transaktion zugeordnet.<sup>277</sup> Die Gemeinde Bubikon bietet zu diesen beschriebenen Dienstleistungen eine Bezahlung mit Kreditkarte über Internet an.<sup>278</sup> Des Weiteren kann ein Bürger in Bubikon direkt über eine vorgegebene Eingabemaske Veranstaltungen auf der Gemeindehomepage platzieren.<sup>279</sup> Dieses Angebot gibt dem Bürger die Möglichkeit, sich am Gemeindeleben beteiligen zu können und erweitert gleichzeitig das Internet-Angebot, ohne verwaltungsintern zu einem Aufwand zu führen.

In Bezug auf die Interaktionsstufen findet der Nutzer auf der Internet-Seite von Winterthur das am weitesten fortgeschrittene Angebot aller untersuchter Gemeinden. Dies vielleicht nicht zuletzt, da es sich um die grösste aller befragten Ortschaften handelt. Das Internet-Angebot deckt neben der Informations- auch die Kommunikationsstufe ab. Im Rahmen einzelner Projekte im Vorfeld von gewissen Abstimmungen können sich die Bürger in einem Diskussionsforum im Internet äussern, wobei aus Verwaltungssicht eine zufriedenstellende Beteiligung erreicht wird.<sup>280</sup> Neben der Bestellung von Broschüren oder Hundemarken sowie der Reservation von Sportanlagen oder Büchern der Stadtbibliothek besteht auch die Möglichkeit komplexere Geschäfte, wie z. B. eine Anmeldung in der Gemeinde durch einen Neuzuzüger, über das Medium Internet zu erledigen.<sup>281</sup> Die benötigten Unterlagen werden der Einwohnerkontrolle dabei per Post zugestellt.<sup>282</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001); Zünd Felix (2001)

<sup>277</sup> In Anlehnung an Meir, Joel (2001)

<sup>278</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>279</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>280</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>281</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>282</sup> Genauere Ausführungen finden sich im Abschnitt 4.3.1.3 dieser Arbeit.

Das Diskussionsforum von Winterthur ist unter den befragten Gemeinden einzigartig. In einigen anderen Gemeindeverwaltungen wurde ein solches Angebot zur Äusserung für den Bürger zwar bereits in Betracht gezogen, aber bis jetzt nicht umgesetzt. Als Begründung, warum die Idee verworfen wurde, wird einerseits die Problematik der Verantwortung für den Inhalt des Forums, wo Personen anonym jede Meinung kund tun können, in Zuzwil, Riehen und Luzern genannt.<sup>283</sup> Andererseits sehen die Gemeindeverwaltungen in Strengelbach und Meggen einen hohen Bewirtschaftungsaufwand v. a. bei Stellungnahme der Verwaltung innerhalb des Forums als Hemmschwelle an.<sup>284</sup> Die Variante des Diskussionsforums von Winterthur begrenzt den Aufwand, indem das Angebot nur zu gewissen Anlässen und vorgegebenen Themen offen steht. Zudem mindert es die Verantwortungsproblematik, da ein spezifisches interessiertes Publikum angesprochen und zur Teilnahme motiviert wird und dadurch für jegliche andere Äusserungen kein Anreiz geschaffen wird. Aus diesen Gründen ist dieses Konzept sicherlich weiterzuempfehlen.

### **Benutzerorientierung**

Bei der Gestaltung des Aufbaus und der Gliederung des gesamten Internet-Auftrittes gingen alle befragten Gemeinden innerhalb des Bereiches „Verwaltung“ von der Verwaltungssicht und deren Struktur aus. Dies wird damit begründet, dass der Auftritt in Anlehnung an die Gemeindebroschüre entstanden sei<sup>285</sup> oder dass praktische Überlegungen dahinter steckten.<sup>286</sup> Diese Stichwörter wurden von einzelnen Gemeinden aus der Sicht des Bürgers nochmals überdacht und gewisse Anpassungen vorgenommen.<sup>287</sup> In keiner der befragten Gemeinden wurde das Angebot nach den Lebenslagen des Bürgers strukturiert, wie dies der Bund im Projekt Guichet virtuel umsetzen will und es beispielsweise im österreichischen Amtshelfer bereits angewendet wird.<sup>288</sup> Die Gemeinde Meggen hat sich zum Ziel gesetzt, Anfang nächstes Jahr ihren Internet-Auftritt nach einer Überarbeitung aufbauend auf der Lebenslagenstruktur aufzuschalten.<sup>289</sup> Auch in anderen Gemeinden macht man sich Gedanken, v. a. im Zusammenhang mit dem Projekt des Bundes, das Lebenslagenprinzip mit verstärkter Bürgerorientierung anzubieten und so dem Kunden die Suche einfacher als zum jet-

---

<sup>283</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Keller, Andrea (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>284</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001); Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>285</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>286</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>287</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>288</sup> Vgl. Abschnitt 2.3.2.1 dieser Arbeit

<sup>289</sup> Vgl. Daniel, Ottiger (2001)

zigen Zeitpunkt zu gestalten.<sup>290</sup> Auf die Frage nach der Differenzierung unterschiedlicher Zielgruppen zeigte sich ebenfalls ein einheitliches Bild. Die Startseiten der Gemeinden beinhalten meist Stichworte, die das weitere Angebot gliedern, wie Behörden/Verwaltung, Kultur, Veranstaltungen, Schulen und Bildung, Freizeit und Sport, Wirtschaft, Vereine und Parteien. Zudem finden sich neben weiteren von Website zu Website unterschiedlichen Begriffen meist Angaben über Kirche und Tourismus. Einzelne Gemeinden haben das Angebot auf der Startseite in wenige Bereiche eingeteilt und erst danach weiter aufgefächert. Auf der Internet-Seite von Meggen beispielsweise kann der Besucher als erstes unter den Themenkreisen Tourismus, Gewerbeverein, Schulen oder Verwaltung auswählen.<sup>291</sup> Diese Struktur hat den Vorteil, dass nicht allzu viele Stichworte vom Nutzer durchgekämmt werden müssen und er wahrscheinlich von Anfang an den richtigen Weg einschlägt, anstatt unter ähnlichen Bereichen den falschen auszuwählen. Eine Suchfunktion kann den Benutzer unterstützen und die Internet-Seite dadurch attraktiver machen.

### **Kenntnisse über die Zufriedenheit der Besucher**

Alle befragten Gemeinden ausser Strengelbach und Reinach geben an, über die Nutzung ihres Internet-Auftrittes Statistiken zu Besucherzahlen und -frequenzen zu führen.<sup>292</sup> Weiter versichern zehn der zwölf Interviewpartner, die Hinweise und Rückmeldungen der Bürger bei Aktualisierungen des Auftrittes zu berücksichtigen und so das Angebot laufend zu verbessern und anzupassen.<sup>293</sup> In Luzern wird der Internet-Nutzer gebeten, seine Meinung in einem Fragebogen kundzutun.<sup>294</sup> Auf diese Art und Weise möchten die Verwaltungen eine verbesserte Bürgernähe und Bürgerzufriedenheit schaffen.

---

<sup>290</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>291</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

<sup>292</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>293</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Denzler, Urs (2001); Furger, Thomas (2001); Keller, Andrea (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001); Ottiger, Daniel (2001); Wäckerli, Werner (2001); Walz, Peter (2001); Wil-lener, Matthias (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>294</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

#### 4.2.4 Erfahrungen und Ziele

Im Interviewleitfaden beschäftigen sich die Fragen 4 und 5 des Frageblocks 2 sowie die Frage 1 des Frageblocks 4 mit den Erfahrungen, welche die Gemeinden mit ihrem Internet-Auftritt gemacht haben und wo sie die zukünftigen Ziele und den Nutzen sowohl aus Sicht der Verwaltung als auch aus Sicht der Anspruchsgruppen sehen. Die Aussagen zu diesen zwei Fragen werden im Folgenden erläutert.

##### 4.2.4.1 Erfahrungen mit eGovernment in der Gemeinde

Im Grossen und Ganzen betrachten die befragten Gemeindeverwaltungen den Aufbau und den heutigen Internet-Auftritt als zufriedenstellend in Anbetracht der erreichten Entwicklungsstufe. Andererseits müssen dieser Feststellung auch Probleme und Schwierigkeiten gegenübergestellt werden, um eine vollständige Bilanz ziehen zu können. Positiv beurteilt wird der Internet-Auftritt aus unterschiedlichen Gründen. Beispielsweise in Riehen hat der nichtformalisierte Kontakt zwischen dem Bürger und der Verwaltung über eMail zugenommen.<sup>295</sup> Die Worber Verwaltung erreichen mehrheitlich Rückmeldungen von zufriedenen Nutzern.<sup>296</sup> In Flüelen hat man die Erfahrung gemacht, dass weniger gegen aussen dokumentiert und abgegeben werden muss, da Informationen im Internet direkt für ein breites Publikum zugänglich sind, wodurch die Verwaltung in ihrer Arbeit entlastet wird.<sup>297</sup>

Demgegenüber ist das häufigste negative Votum die problematische Aktualisierung der Inhalte der Website. Zum einen wird dies mit der mangelnden Arbeitszeit bzw. mit einem Personalmangel,<sup>298</sup> zum anderen mit den riesigen Datenmengen<sup>299</sup> und mit unterschiedlichen Zuständigkeiten<sup>300</sup> begründet. In Dietikon hat sich gezeigt, dass v. a. in Bereichen wo selten Änderungen auf der Website zu machen sind, diese vergessen gehen können.<sup>301</sup> Eine Zuständigkeitsregelung und die Anpassung der Pflichtenhefte der Verwaltungsmitarbeiter soll nun Abhilfe schaffen.<sup>302</sup> Flüelen löst dieses Problem, indem man zumeist Informationen anbietet, die bezüglich der Aktua-

---

<sup>295</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>296</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>297</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>298</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>299</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>300</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>301</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>302</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

lität nicht allzu kritisch sind.<sup>303</sup> In diesem Zusammenhang schätzt die Verfasserin den personellen Ressourcenmangel in dieser kleinen Gemeinde am grössten ein im Vergleich zu den anderen untersuchten Verwaltungen. Ein weiteres Spannungsfeld wird in der Wahl von Linkpartnern für den offiziellen Gemeindeauftritt gesehen. Der Einbezug Dritter ist für einige Verwaltungen problematisch, da man einem „Wildwuchs“ innerhalb des Internet-Angebotes und allfälligen Datenschutzproblemen vorbeugen will. In Zuzwil stellt nach eigenen Angaben die Aktualisierung primär in den Bereichen Dritter (z. B. Vereinen) eine Schwierigkeit dar. Worb will unter anderem deshalb eine Produktedefinition einführen, die beispielsweise Voraussetzungen definiert, welche durch Dritte erfüllt werden müssen, um einen Link auf der Gemeinde-Website zu erhalten.<sup>304</sup> Eine Problematik in der Weiterentwicklung hin zu der Ausführung von Transaktionen wird in Luzern zur Diskussion gestellt: Um Medienbrüche zu vermeiden und Daten innerhalb der Verwaltung zu transferieren, ist die aufwendige und technisch schwierige Integration einer Vielfalt an internen EDV-Systemen nötig.<sup>305</sup>

Auf die Frage nach den finanziellen Aufwendungen und deren Tragbarkeit (Frage 1 im Block 4 des Leitfadens) für den Internet-Auftritt der Gemeindeverwaltung nennen Lachen und Dietikon vor allem den Kostenpunkt der externen Beratung, der intern zu Buche schlägt.<sup>306</sup> In Lachen fallen diese wahrscheinlich eher ins Gewicht, da die Aktualisierung des Auftrittes extern erfolgt, während die meisten anderen Verwaltungen diese Aufgabe intern abwickeln. Flüelen und Zuzwil sowie Strengelbach und Reinach verweisen explizit auf spezielle Umstände. In den beiden erstgenannten Gemeinden bietet ein motivierter Berater, der in der Gemeinde wohnt und deshalb auch ein persönliches Interesse zeigt, die nötige Unterstützung.<sup>307</sup> Letztere zwei Gemeinden sind wie bereits erwähnt im Projekt „AZ online“ integriert. Sie bezeichnen die Aufwendungen sowohl finanziell als auch personell als absolut tragbar<sup>308</sup>, wobei Reinach schergewichtig Daten per Internet zugänglich macht, die intern ohnehin erarbeitet werden. Allgemein muss deshalb hier angeführt werden, dass die jeweilige Verwaltung den Aufwand durch die Wahl des entsprechenden Angebotes selbst begrenzen kann. Umgekehrt lässt sich aber auch feststellen, dass zu grosse Aufwendungen

---

<sup>303</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>304</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>305</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>306</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>307</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Keller, Andrea (2001)

<sup>308</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001); Walz, Peter (2001)

oftmals der Grund sind, wieso das Internet-Angebot der öffentlichen Verwaltung nicht breiter ausfällt. So wägt beispielsweise die Gemeindeverwaltung in Bubikon jeweils ab, ob Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis steht, bevor der Internet-Auftritt erweitert wird.<sup>309</sup> Aufgrund dessen hofft man nicht nur in Bubikon, dass der Bund seine Arbeiten zum Guichet virtuel vorantreibt, damit von den Gemeinden keine Doppelspurigkeiten dazu aufgebaut werden.<sup>310</sup>

Der interne Personalaufwand für den Unterhalt des eGovernment-Angebotes lässt sich nach Aussage der Interviewpartner nicht oder nur schwer messen.<sup>311</sup> Begründet wird diese Tatsache damit, dass die Aufgaben im Zusammenhang mit dem Internet-Auftritt intern auf die bestehenden Stellen aufgeteilt wird, ohne neue Stellen zu schaffen oder andere Arbeiten abzubauen, was zu einer stärkeren Belastung der Mitarbeitenden führt.<sup>312</sup> Einzig in Luzern wurde eine neue Stelle der Webmasterin geschaffen, die für die laufende Pflege und die Aufbereitung der Informationen zuständig ist. In der Stadtverwaltung wird diese neu geschaffene Stelle aber auch als teuerster eGovernment-Posten bezeichnet.<sup>313</sup> Zwei Aspekte sind erwähnenswert: Erstens kann dieser finanzielle Aufwand eher von finanzstarken Städten als von kleineren Gemeinden getragen werden und zweitens lohnt sich die Schaffung einer eigenen Stelle erst, wenn ein genügend grosses Aufgabenpaket im Rahmen des Internet-Auftrittes besteht, was bei Städten mit umfangreicheren Websites eher der Fall ist als in kleineren Gemeinwesen.

Als Gegenüberstellung zum eben ausgeführten Aufwand ist der Nutzen, den die Gemeinden durch eGovernment erhalten, nicht zu vergessen. Momentan erkennen die Verwaltungen v. a. Entlastungen durch die Nutzung des eMails, wodurch einfacher und schneller Mitteilungen an mehrere Personen gemacht oder Anfragen von dem Telefon oder dem Schalter umgelagert werden können.<sup>314</sup> Die Winterthurer Stadtverwaltung machte die Erfahrung, dass im Verkehr mit dem Gemeinderat und

---

<sup>309</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>310</sup> Vgl. z. B. auch Walz, Peter (2001)

<sup>311</sup> Vgl. z. B. Furger, Thomas (2001)

<sup>312</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>313</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>314</sup> Vgl. z. B. Löffel, Hans Rudolf (2001)

dem Parlament Arbeiten wegfallen, da früher oft geforderte Unterlagen heute im Internet frei zugänglich sind.<sup>315</sup> Zudem können Anfragen von Medienschaffenden einfach durch einen Verweis auf die Internetseite der Stadt beantwortet werden.<sup>316</sup>

Zusammenfassend lässt sich aus Verwaltungssicht sagen, dass bestehende Schwierigkeiten in Abhängigkeit der eGovernment-Entwicklung erkannt wurden und auf verschiedenen Wegen Lösungsansätze gesucht und umgesetzt werden. Die Motivation und der Innovationsgeist scheinen aber nach wie vor vorhanden zu sein und werden immer wieder durch positive Rückmeldungen der Internet-Nutzer oder durch die Erreichung von Fortschritten gestärkt.

#### 4.2.4.2 *Zukünftige eGovernment-Ziele der Gemeinden*

Auf die Frage nach zukünftigen Zielen im eGovernment-Bereich wird mehrheitlich die Aufnahme oder der Ausbau des Formularangebotes genannt.<sup>317</sup> Die Vorstellungen zu der konkreten Ausgestaltung gehen dabei auseinander. Während die Gemeindeverwaltungen in Zuzwil und Strengelbach das Bestellwesen auf diesem Weg abzuwickeln suchen,<sup>318</sup> denkt man in Lachen eher an ein Angebot zum Download und Zustellung an die Verwaltung per Post.<sup>319</sup> Riehen will Online-Formulare zur direkten Reservation einer Alterswohnung oder einer gemeindeeigenen Wohnung anbieten.<sup>320</sup> In Flüelen kann man sich eher ein Formularangebot im Internet zur Anmeldung bei der Einwohnerkontrolle oder Formulare im Steuerbereich vorstellen.<sup>321</sup> Die enorme Breite der Verwaltungsleistungen führt in Kombination mit den begrenzten Ressourcen dazu, dass ganz unterschiedliche Paletten an Dienstleistungen auf unterschiedliche Art von den Gemeinden angeboten werden. Basierend auf diesem Tatbestand greift die Idee eines gemeindeübergreifenden Erfahrungs-, Informations- und Datenaustausches ein, wodurch Parallelarbeiten vermindert und Synergien genutzt werden können. Im Rahmen des Interviews in der Gemeinde Dietikon kam diese Thematik zur Sprache. Die Verwaltung hatte bereits mit der Formulärerfassung begonnen, diese aber aufgrund des enormen Aufwandes wieder eingestellt.<sup>322</sup> Zum

---

<sup>315</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>316</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>317</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Steinegger, Annamarie (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>318</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001); Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>319</sup> Vgl. Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>320</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>321</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>322</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

jetzigen Zeitpunkt bezeichnet der Stadtschreiber deshalb den Ausbau interaktiver Angebote und der Kommunikationsmöglichkeiten als nicht prioritär.<sup>323</sup> In Anbetracht des Projektes „Guichet virtuel“ des Bundes und ähnlichen Projekten in den Kantonen warten die Gemeinden Zuzwil und Riehen auf Vorgaben und Entscheide bezüglich der Ausgestaltung und der Auswahl von Formularen.<sup>324</sup>

Die Abwicklung der Online-Bezahlung stellt in Winterthur, wo bereits Formulare vorhanden sind, die nächste Herausforderung dar.<sup>325</sup> Neben der Erweiterung des Angebotes an Industrieland und gewerblichen Liegenschaften verfolgt Bubikon das Ziel, die Online-Formulare mit verwaltungsinternen Applikationen zu verknüpfen, um dadurch Geschäfte vollständig per eMail abwickeln zu können.<sup>326</sup> Dazu zieht man ein Informatiksystem in Betracht mit Benutzername und Passwort, die sich der Bürger beschaffen kann, bevor er das erste Geschäft abwickelt. Dies dient als Übergangslösung bis zur Akzeptanz der digitalen Unterschrift.<sup>327</sup>

Der Weg, den Luzern beschreitet, schlägt eine andere Richtung ein. Anstatt das Angebot nach aussen zu verändern, versucht die Stadt in einer partnerschaftlichen Kooperation unter den vier auf dem Portal vereinigten Bereichen Kultur, Wirtschaft, Tourismus und Verwaltung Prozesse zu vereinfachen. Beispielsweise bei der Organisation eines Anlasses in Luzern müssen aufgrund des Gesamtzusammenhanges alle Bereiche integriert werden, was durch eine Zusammenarbeit einfacher stattfinden kann.

Als Fazit kann gesagt werden, dass die Ziele der Gemeinden meist nicht strategisch fixiert sind und deren Erreichung in den Gemeinden dadurch noch unklar ist. Dies hat zur Folge, dass die Ausgestaltungsideen der Gemeinden, die im Abschnitt 4.3.1.3 anhand eines konkreten Beispiels näher betrachtet werden, sich stark unterscheiden. Um sich zu inspirieren, um Erfahrungen auszutauschen und zu nutzen, sollte die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, dem Kanton und dem Bund deshalb verstärkt werden.

---

<sup>323</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>324</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Keller, Andrea (2001)

<sup>325</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>326</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>327</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

#### 4.2.4.3 *Erhoffter Nutzen des eGovernment*

Die Gemeinden Bubikon und Worb sehen den Hauptnutzen klar auf Seiten des Publikums, da der Ablauf eines Geschäftes einfacher und per eMail unbefangener möglich ist.<sup>328</sup> Zudem ist man in Worb der Meinung, dass der Bürger bei einer Abwicklung per Internet den Vorteil hat, die zuständige Stelle nicht mehr kennen zu müssen.<sup>329</sup> Weitere Argumente, die eine Steigerung des Nutzens für das Publikum implizieren, kommen aus Strengelbach und Reinach: Durch die Integration der Optik des Bürgers, die Erreichbarkeit rund um die Uhr sowie den hohen Informationsgehalt werden telefonische Anfragen erleichtert oder entfallen gänzlich.<sup>330</sup> Dies impliziert aber gleichermaßen eine Erleichterung für die Verwaltung, die z. B. in Bubikon erkannt, aber als gering eingeschätzt wird.<sup>331</sup> Einen beidseitigen Vorteil sieht die Gemeinde Riehen, indem per eMail ein unkomplizierter und weniger formaler Kontakt zwischen Anspruchsgruppen und Verwaltung stattfinden kann.<sup>332</sup>

Der Verwaltungsnutzen den man sich in den untersuchten Gemeinden durch eGovernment erhofft, ist:

- Das Auftreten gegen aussen soll einfacher werden<sup>333</sup>
- Die Verwaltung kann den Auftritt selbst als Informationsplattform nutzen<sup>334</sup>
- Telefonische oder briefliche Anfragen lassen sich auf das Internet umlagern<sup>335</sup>
- Die Gemeinde kann einfacher nach aussen präsentiert werden; z. B. Werbung für Neuzuzüger oder Angebote an Bauland: Imagebesserung<sup>336</sup>
- Die Verwaltung erhält die Freiheit, eine Anfrage nicht sofort bearbeiten zu müssen, wie dies am Telefon oder Schalter der Fall war, und erhält dadurch mehr Zeitautonomie<sup>337</sup>
- Es wird ein grösseres und teilweise neues Publikum erreicht<sup>338</sup>

---

<sup>328</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001); Willener, Matthias (2001)

<sup>329</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>330</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>331</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>332</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>333</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>334</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>335</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>336</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>337</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>338</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

- Daten sind zum Teil schon erfasst, was zu einer Aufwandminderung führt<sup>339</sup>
- Einsparungen und Qualitätsverbesserungen bei den Dienstleistungen durch Kooperationen momentan v. a. mit dem Kanton<sup>340</sup>

Diese Aussagen aus der Praxis können mit den Zielen und Erwartungen aus der Theorie, die im Abschnitt 2.5 bereits ausgeführt wurden, verglichen werden. In dieser Gegenüberstellung fällt auf, dass in den Interviews keine einzige Aussage zum Themenbereich der stärkeren demokratischen Einbindung der Bürger durch eGovernment oder zur Schaffung und Erhaltung anspruchsvoller Arbeitsplätze genannt wurde. In der Literatur wird eGovernment in beiden Bereichen eine wichtige zukünftige Bedeutung zugewiesen. Wahrscheinlich ist die Entwicklung in der schweizerischen eGovernment-Praxis aber noch nicht so weit fortgeschritten, als dass die Gemeindeverwaltungen Veränderungen in Bezug auf die Arbeitsplatzqualität oder die politische Integration der Bürger absehen könnten.

#### 4.2.4.4 Bedeutung der digitalen Unterschrift

In der achten Frage des Frageblocks 5 wird der Umgang mit der rechtlichen Problematik der fehlenden digitalen Unterschrift erfragt. Die meisten Interviewpartner geben dabei an, die Einführung der digitalen Signatur sei unabdingbar und als solches sehr bedeutend für die weitere Entwicklung des eGovernment, da vorher keine grosse Vereinfachung und Automatisierung in der Abwicklung eines Behördenganges sowohl für den Bürger als auch für die Verwaltung entstehe.<sup>341</sup> Langfristig wird die digitale Signatur als Grundlage für einen attraktiven Verwaltungsverkehr bezeichnet, weil für viele Geschäfte eine eindeutige Identifikation des Antragstellers nötig ist, damit die Transaktion Rechtsverbindlichkeit erreicht.<sup>342</sup> Aufgrund dessen hoffen die Gemeinden auf den Bund, der die Entwicklung im Bereich der gesetzlichen Grundlagen der digitalen Signatur vorantreiben sollte. Nach der Aussage in Riehen sind aber erste Schritte in der Abwicklung einfacher Geschäfte durchaus auch ohne dieses Identifikationsmittel möglich.<sup>343</sup>

---

<sup>339</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>340</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>341</sup> Vgl. z. B. Walz, Peter (2001) oder Wäckerli, Werner (2001)

<sup>342</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>343</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

Konkret am Beispiel der Anmeldung in der Gemeinde kann sich die Gemeindegemeinschafterin von Zuzwil auch vorstellen, den Bürger, welcher eine Online-Anmeldung ausgefüllt hat, telefonisch zu kontaktieren um sicher zu gehen, dass dieser Auftrag wirklich von der betreffenden Person ausgelöst wurde.<sup>344</sup> In Dietikon geht der Gemeindegemeinschafter noch einen Schritt weiter, indem er die Meinung vertritt, dass die Online-Anmeldung eher am amtlichen Denken als an der Machbarkeit scheitert.<sup>345</sup> Er kann sich deshalb vorstellen, das Online-Formular zu akzeptieren und gewisse Unsicherheiten in Kauf zu nehmen oder als Sicherstellung eine Meldung des Vermieters über den neuen Mieter zu verlangen.<sup>346</sup> In Dietikon und Winterthur ist die Anmeldung per Internet bereits heute möglich, wobei die nötigen Unterlagen per Post der Verwaltung zugestellt werden, anhand derer der Bürger identifiziert wird.<sup>347</sup> Diese Ausführungen zeigen am konkreten Prozessbeispiel, dass sich die meisten Gemeinden noch nicht darüber im Klaren sind, wie eine Abwicklung stattfinden könnte und wie die nötige Sicherheit zu gewährleisten ist.

#### 4.2.4.5 *Einsparungen durch eGovernment*

Die Thematik der Einsparungen auf Seiten der Verwaltung wird unter dem Überbegriff der Prozesse und Strukturen aufgeführt, da v. a. Anpassungen der Abläufe und der Organisationsstruktur dazu führen, dass die Gemeindeverwaltung finanzielle oder personelle Einsparungen generieren kann.

Die jeweils letzte Frage der Interviews greift die diesbezüglichen Einschätzungen der Gemeindeverwaltungen auf. Dabei kristallisiert sich innerhalb der befragten Gemeindegemeinschaft heraus, dass eGovernment weder im Personalbereich noch im finanziellen Bereich zu Einsparungen führt. Im Gegenteil: Die Gemeindeverwaltungen sind eher der Meinung, dass Mehrkosten und Mehraufwand durch eGovernment entstanden sind.<sup>348</sup> Begründet wird diese Tatsache damit, dass zusätzliche Aufgaben im Rahmen der Aktualisierung und Pflege des Auftrittes sowie die eMail-Bearbeitung erfüllt werden müssen. Nicht zu vernachlässigen sind ebenfalls die Softwarekosten und die EDV-Wartungskosten. Wie aber beispielsweise eine Aussage aus Meggen

---

<sup>344</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

<sup>345</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>346</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>347</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Wäckerli, Werner (2001)

<sup>348</sup> Vgl. z. B. Furger, Thomas (2001) oder Steinegger, Annamaria (2001)

zeigt, wird eGovernment als Serviceinstrument und nicht als Einsparungspotential betrachtet.<sup>349</sup> In Riehen hofft man gar, dass eGovernment nicht zu einer Sparübung wird.<sup>350</sup> Falls trotzdem bereits heute allfällige geringe Kostensenkungen festgestellt werden, wie dies in Flüelen in Bezug auf sinkende Portokosten der Fall ist<sup>351</sup>, so werden diese Beträge den steigenden eMail-Kosten entgegengestellt. Analog zu diesem anschaulichen Beispiel können einer Vielzahl von Vereinfachungen und Zeiteinsparungen auf der anderen Seite Mehraufwand gegenübergestellt werden. Aufgrund dessen ist man in den Gemeindeverwaltungen mehrheitlich der Meinung, dass in Zukunft grobe Erleichterungen und damit verbundene Einsparungen nur möglich sind, wenn eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden und mit Kantonen und Bund vorangetrieben wird.<sup>352</sup> Zudem muss das Internet vom Bürger und anderen Ansprechpartnern in einem breiten Rahmen als Informationsplattform und zur Abwicklung der Behördengänge genutzt werden. Die Gemeindeverwaltung in Bubikon weist ferner darauf hin, dass das Ausmass der Einsparungen massgeblich davon abhängen wird, inwiefern die Verwaltung andere Dienstleistungen, wie beispielsweise die Schalteröffnungszeiten, einschränken kann und will.<sup>353</sup> Damit wird die Bedeutung der sozialen Funktion und Verantwortung gegenüber der Gesamtbevölkerung erneut zur Diskussion gestellt. Es bedarf einer Abwägung zwischen der sozialen Funktion der Verwaltung und den Kostensenkungspotentialen. In dieser Frage muss ein Mittelweg gefunden werden, welcher den sozialen Anforderungen gerecht wird und gleichzeitig die Effizienz und Effektivität der Verwaltungsprozesse steigert und so zu Aufwand- und Kostenminderungen führt. Nach Aussage in Luzern erwartet die Stadtverwaltung von eGovernment in der Summe eher Qualitätsverbesserungen durch eine Steigerung der Effizienz als punktuelle Einsparungen.<sup>354</sup>

---

<sup>349</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

<sup>350</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

<sup>351</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>352</sup> Vgl. z. B. Willener, Matthias (2001)

<sup>353</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>354</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

#### 4.2.5 Einfluss von eGovernment auf Verwaltungskultur und -strategie

Zu den mittelbaren Aktionsparametern gehören neben der Strategie und der Kultur wie bereits erwähnt auch die Struktur bzw. die Prozesse in der Gemeindeverwaltung. In diesem Abschnitt werden die ersten beiden Parameter behandelt, während der dritte Bereich aufgrund seiner Wichtigkeit in dieser Studie im folgenden Abschnitt 4.3 separat beleuchtet wird. Die folgenden Anmerkungen basieren auf den Aussagen der Interviewpartner zu Fragen 2 und 3 des Frageblocks 4.

##### 4.2.5.1 Einfluss von eGovernment auf die Verwaltungskultur

Die Kultur innerhalb der Verwaltung ist seit geraumer Zeit nicht zuletzt im Zusammenhang mit NPM im Wandel begriffen. Eine angestrebte Entbürokratisierung kann nur durch eine Veränderung auf der Kulturebene verwirklicht werden.<sup>355</sup> Um wirkungsorientiertes Handeln zu ermöglichen ist ein grösserer Handlungsspielraum nötig. Die Mitarbeitenden müssen lernen, Probleme zu lösen, anstatt Befehle auszuführen.<sup>356</sup> Zu diesem Wandel kann auch eGovernment einen Teil beitragen. Der Gemeindegliederschreiber in Worb stellt beispielsweise fest, dass die früher unter den Mitarbeitenden vorherrschende „Fehlervermeidungskultur“ seit geraumer Zeit an Bedeutung einbüsst.<sup>357</sup> Dies ist einerseits durch den frühen Einstieg in NPM-Projekte zu begründen, was vermutlich bereits zu einem Wandel der Verwaltungskultur geführt hat. Andererseits hat aber auch der unkomplizierte Umgang intern und mit Aussenstehenden der Verwaltung über eMail zu dieser Änderung beigetragen. Der Gemeindegliederschreiber von Dietikon sieht einen Quantensprung in der Verwaltungskultur darin, dass sich die Mitarbeitenden ihrer Aussenwirkung durch Internet bewusst werden, was das Denken hin zu der Öffentlichkeit stark positiv beeinflusst.<sup>358</sup> Mitarbeitende beginnen Aufgaben zu überdenken und ev. gar anders zu lösen, um die Leistung vermehrt an den Erwartungen der Kunden auszurichten.<sup>359</sup> Diese Veränderungsprozesse auf der Ebene der Verwaltungskultur sind sicherlich erstrebenswert und unterstützen wiederum in einem grösseren Rahmen betrachtet die Erreichung der NPM-Ziele. Trotzdem muss berücksichtigt werden, dass die Entwicklung zum heutigen

---

<sup>355</sup> Vgl. Hablützel, Peter (2001), S. 375.

<sup>356</sup> Vgl. Hablützel, Peter (2001), S. 384.

<sup>357</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>358</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>359</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

Zeitpunkt nur bei einzelnen Mitarbeitenden bereits so weit fortgeschritten ist. In Abhängigkeit der Grösse der Gemeindeverwaltung, der organisatorischen Regeln bezüglich der Erbringung von eGovernment-Aufgaben und dem Entwicklungsstand des Internet-Angebotes lässt sich der Einfluss auf das Personal unterscheiden. Dies wird anhand von Beispielen veranschaulicht: In Reinach erledigt der Gemeinbeschreiber die meisten mit dem Internet-Auftritt verbundenen Aufgaben, wobei zum jetzigen Zeitpunkt kein Formularangebot besteht, das betreut werden müsste und Einfluss auf die interne Geschäftsabwicklung hätte.<sup>360</sup> In Luzern und Winterthur sind die Aufgaben bezüglich des eGovernment bei einem kleinen Teil des Personals zusammengefasst, so dass der Alltag der meisten Mitarbeiter keine Änderungen erfährt.<sup>361</sup> Allgemein lässt sich sagen, dass die Auswirkungen von eGovernment auf die Verwaltungskultur um so grösser sind, je mehr Mitarbeitende integriert sind und je weiter die Entwicklung fortgeschritten ist. Auf der heutigen eGovernment-Stufe, wo überwiegend Informationen und einfache Kommunikation angeboten werden, ist die einzige Änderung für die Mehrheit der Verwaltungsangestellten das neue Instrument des eMail. In den meisten befragten Gemeinden wurden die betroffenen Mitarbeiter geschult, um den Umgang mit dem neuen Medium zu erlernen.<sup>362</sup> Auf diese Art und Weise konnten allfällige Unsicherheiten und eine eventuelle Skepsis abgebaut werden. Im Laufe der Nutzung des eMails im Alltag, haben die Mitarbeiter die Vorteile entdeckt. So wird das eMail meist mit Motivation und Freude genutzt.<sup>363</sup> Ein Schulungsangebot ist aufgrund dessen sicherlich unbedingt empfehlenswert, da ansonsten anfangs nicht abgebaute negative Haltungen und Ängste sich nachteilig auf das Arbeitsklima und die Zufriedenheit des einzelnen auswirken können.

#### 4.2.5.2 Einfluss von eGovernment auf die Verwaltungsstrategie

Jede Gemeindeverwaltung verfolgt das Hauptziel, ihrer Bevölkerung das bestmögliche Wohl zu sichern.<sup>364</sup> Die Strategie wird an diesem Ziel ausgerichtet. Da eGovernment ein Instrument zu der Realisierung dieses Zieles darstellt, wird es als Teil der Verwaltungsstrategie verstanden, die sich als Ganzes auf die Aufgabe der Gewährleistung des Gemeinwohls konzentriert. Durch eGovernment wird eine verstärk-

---

<sup>360</sup> Vgl. Walz, Peter (2001)

<sup>361</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>362</sup> Vgl. z. B. Willener, Matthias (2001) oder Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>363</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

<sup>364</sup> Vgl. Thom, Norbert/Ritz, Adrian (2000), S. 78.

te Zusammenarbeit zwischen den Verwaltungsebenen (Bund, Kanton und Gemeinden) und innerhalb der Ebene (Gemeinden untereinander) realisierbar, da der Datenaustausch auf digitalem Weg sehr einfach ermöglicht wird. Dieser strategische Ansatz erlaubt eine effiziente und effektive Erfüllung der Hauptziele. Die Frage 3 im Frageblock 4 des Leitfadens beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Die nachstehende Auswertung basiert auf den Antworten zu dieser Frage.

Auf Ebene der Gemeinden findet untereinander am ehesten im Rahmen von Tagungen, Kursen oder aufgrund eines EDV-Verbundes mit Nachbargemeinden ein Erfahrungs- und Informationsaustausch statt.<sup>365</sup> Daten oder Dokumente wurden jedoch von keiner der befragten übernommen oder weitergegeben.

Eine stärkere Zusammenarbeit wünschen sich die Gemeindevertreter eher mit den übergeordneten Verwaltungsebenen; mit dem Kanton und dem Bund. In Lachen und Reinach erhofft sich die Gemeindeverwaltung vom Kanton die Festlegung von Richtlinien und allgemeinen Vorgaben bezüglich der Ausgestaltung des Gemeindeauftrittes.<sup>366</sup> Die Gemeindeverwaltung in Dietikon wünscht sich vom Kanton Zürich Software, um die Installation von Formularen zu vereinfachen und wie Strengelbach eine Internetseite des Kantons mit Links zu den Gemeinden, die einen Zugang zu Informationen sowohl über den Kanton als auch über die Gemeinden ermöglicht.<sup>367</sup> Die Definition von Lebenslagen sowie die Abklärung von Datenschutz- und Sicherheitsfragen fallen nach der Meinung der Gemeindeverwaltungen in den Aufgabenbereich des Bundes.<sup>368</sup>

Für Luzern ist klar, dass momentan die Zusammenarbeit mit dem Kanton im Bereich der verwaltungsinternen Online-Abwicklung von Transaktionen vorangetrieben werden muss.<sup>369</sup> Die Stadt will mit dem Kanton beispielsweise Steuerdaten austauschen und den beidseitigen Zugriff auf das Wertschriftenverzeichnis ermöglichen. Auf diesem Weg können sehr viele Transaktionen wirtschaftlicher abgewickelt werden. Zudem besteht für die Stadt zum jetzigen Zeitpunkt der eGovernment-Entwicklung das

---

<sup>365</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Steinegger, Annamarie (2001); Willener, Matthias (2001)

<sup>366</sup> Vgl. Steinegger, Annamarie; Walz, Peter (2001)

<sup>367</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001) und Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>368</sup> Vgl. z. B. Walz, Peter (2001)

<sup>369</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

Potential, Nutzen und Einsparungen zu generieren, eindeutig auf einer internen Zusammenarbeit mit dem Kanton.<sup>370</sup> Im Kontakt zum Bürger fehlen momentan sowohl die Verwaltungsangebote im Internet als auch eine breite Nutzerschaft, weshalb eher auf eine Kooperation mit dem Kanton gesetzt wird. Hier zeigen sich die Vorzüge einer klaren Strategie, welche die Gemeinde Luzern mit externer Unterstützung erarbeitet hat. Diese ermöglicht es der Stadt, die Potentiale des eGovernment auf jeder Entwicklungsstufe zu nutzen.

### **4.3 Effektiver Einfluss von eGovernment auf die Prozesse und Strukturen politischer Gemeinden**

Zum dritten mittelbaren Aktionsparameter, dem Wandel der Verwaltungsstruktur bzw. der Verwaltungsprozesse, äussern sich die Interviewpartner innerhalb des Frageblocks 5 (vgl. Anhang 3). Die kommenden Erläuterungen zeigen eine Zusammenstellung und Auswertung der diesbezüglichen Interviewangaben.

#### **4.3.1 Ist-Situation**

Die derzeitigen Online-Dienste der Gemeindeverwaltungen sind im Abschnitt 4.2.3.2 dargelegt. Neben der Betrachtung des eGovernment-Entwicklungsstandes innerhalb der Verwaltung, ist die Nutzungssituation bei den Bürgern von Bedeutung. Gemäss Prognos-Bericht nutzen ca. 38% der Schweizer Bevölkerung das Internet.<sup>371</sup> D. h. also, dass momentan nur eine beschränkte Anzahl der Bürger sich Informationen über die Gemeindeverwaltung per Internet beschaffen oder Anfragen abwickeln. Damit für die Verwaltung eine Arbeitserleichterung entsteht, müssen viele Ansprechpartner (Bürger oder Unternehmen) ihre Transaktionen im Internet abwickeln können und dies auch tun, was heute noch nicht der Fall ist. Sowohl das Angebot der Verwaltung als auch der Nutzerkreis ist eingeschränkt, so dass die traditionelle Geschäftsabwicklung heute gegenüber der Internet-Abwicklung überwiegt. Diese Situation zeigt sich bei allen befragten Gemeindeverwaltungen.<sup>372</sup> Aufgrund dessen laufen die internen Prozesse beispielsweise bei der Bearbeitung eines Baugesuches auf

---

<sup>370</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>371</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 18.

<sup>372</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Denzler, Urs (2001); Furger, Thomas (2001); Keller, Andrea (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001); Ottiger, Daniel (2001); Steinegger, Annamarie (2001); Tüscher, Hanspeter (2001); Wäckerli, Werner (2001); Walz, Peter (2001); Willener, Matthias (2001); Zünd, Felix (2001)

traditionelle Art und Weise ab. Weder die Arbeitsteilung noch die interne Koordination wurden verändert. Einzig die Beantwortung gewisser Anfragen kann heute durch Verweis auf den Internet-Auftritt erfolgen.<sup>373</sup> Zudem werden der Schalter sowie das Telefon durch die zunehmende Zahl von eMail-Anfragen entlastet, was dazu führt, dass dieselben Auskünfte über einen neuen Kommunikationskanal zum Anfrager kommen.<sup>374</sup> Trotzdem ist beispielsweise bei der Worber Verwaltung noch kein merklicher Rückgang der telefonischen Anfragen zu verzeichnen.<sup>375</sup> Es lässt sich aber auch nicht sagen, wieviele Fragen nicht mehr an die Verwaltung gelangen, da sich der Interessierte die Information bereits selbst im Internet beschafft hat.<sup>376</sup> Die Möglichkeit, die Gemeindeverwaltung in Lachen per eMail zu kontaktieren, wird sehr wenig genutzt.<sup>377</sup> In Flüelen und Strengelbach wird im Interview darauf hingewiesen, dass gewisse Prozesse bewusst am Schalter abgewickelt werden.<sup>378</sup> Dies sind einerseits Abläufe, bei denen eine Unterschrift nötig ist. Andererseits nimmt die Verwaltung eine soziale Funktion wahr, indem sie z. B. Hilfestellungen bei Rückfragen bietet. Der Gemeindeverwalter in Strengelbach ist überzeugt, dass einige Prozesse, wie beispielsweise die nötigen Abläufe bei einem Todesfall, deshalb nie über Internet abgewickelt werden.<sup>379</sup>

Auf die Frage, ob neue Aufgaben durch eGovernment auf die Verwaltung zukommen würden, geben die Interviewpartner an, dass die zu erfüllenden Verwaltungsaufgaben rechtlich vorgegeben und deshalb auch in Zukunft stabil seien.<sup>380</sup> In Luzern erwartet die Verwaltung, dass zukünftig aufgrund der veränderten Bedürfnisse der Anspruchsgruppen über Internet neue Dienstleistungen neben den traditionellen Geschäften erbracht werden.<sup>381</sup> Ansonsten werden als neue Aufgaben oder Prozesse die Aktualisierung, die Betreuung sowie der Ausbau des Internet-Auftrittes und die Bearbeitung der eMail-Anfragen genannt.<sup>382</sup> eGovernment ist ein Instrument, um die

---

<sup>373</sup> Vgl. z. B. Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>374</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>375</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>376</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>377</sup> Vgl. z. B. Steinegger, Annamarie (2001)

<sup>378</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001) und Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>379</sup> Vgl. Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>380</sup> Vgl. z. B. Keller, Andrea (2001)

<sup>381</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>382</sup> Vgl. z. B. Denzler, Urs (2001)

bestehenden Verwaltungsaufgaben und -informationen über ein neues Medium näher zu den Anspruchsgruppen zu bringen und deren Abwicklung zu vereinfachen. Die Inhalte der Leistungen haben sich aber nicht verändert.

Um den Einfluss der komplexen hierarchischen Verwaltungsstruktur und der vielfältigen intern ablaufenden Prozesse auf die Umsetzung des eGovernment zu erfassen, sind die Interviewpartner gefragt worden, ob die bestehenden Verwaltungsstrukturen und -abläufe den eGovernment-Erfolg hemmen. Übereinstimmend geben alle Gemeinden an, dass die interne Struktur keinen Einfluss auf die Ausgestaltung des Internet-Auftrittes im jetzigen Entwicklungsstadium hat.<sup>383</sup> Wenn aber im Rahmen der Kundenorientierung in Zukunft die Bedürfnisse der Bürger als Ansatzpunkt für das Angebot und die Prozesse der Verwaltung dienen sollen, so muss, nach dem Gemeindeschreiber in Dietikon, die interne Gliederung nach Funktionen überdacht werden.<sup>384</sup> Dieses Umdenken und seine Folgen werden im weiteren Verlauf der Arbeit nochmals genauer aufgegriffen. Bis zum jetzigen Zeitpunkt ist aber unter Berücksichtigung des eGovernment-Entwicklungsstadiums in keiner der befragten öffentlichen Verwaltungen eine Anpassung der Organisationsstruktur vorgenommen worden. Einzig in Dietikon, Strengelbach und Worb wurden die Stellenbeschreibungen aufgrund der neuen Aufgaben der Verwaltungsmitarbeiter im Zusammenhang mit dem Internet-Auftritt angepasst.<sup>385</sup> In keiner befragten Gemeinde, ausser in Luzern, wo eine Webmasterin tätig ist,<sup>386</sup> wurden neue Stellen aufgrund des eGovernment geschaffen. Von den Interviewpartnern werden eher die Anpassung an den Wandel (z. B. im Rahmen von NPM) und an die steigende Technologisierung für die Veränderungen der Struktur der öffentlichen Verwaltung verantwortlich gemacht.<sup>387</sup> Ein klares Zeichen dafür ist die höhere Bedeutung des EDV-Bereiches, dem beispielsweise in Dietikon oder Winterthur mit einer Stellenvermehrung Rechnung getragen wurde.<sup>388</sup> Erwähnenswert ist hier auch das projektierte gesamtschweizerische Zivilstandsregister, welches zu einer Konzentration der heute noch gemeindeeigenen Zivilstandsämter führen wird und dadurch Einfluss auf die Organisationsstruktur in

---

<sup>383</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001); Denzler, Urs (2001); Furger, Thomas (2001); Keller, Andrea (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001); Ottiger, Daniel (2001); Steinegger, Annamarie (2001); Tüscher, Hanspeter (2001); Wäckerli, Werner (2001); Walz, Peter (2001); Willener, Matthias (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>384</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001)

<sup>385</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Löffel, Hans Rudolf (2001), Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>386</sup> Vgl. Zünd, Felix (2001)

<sup>387</sup> Vgl. z. B. Arnold, Hans (2001); Keller, Andrea (2001); Walz, Peter (2001)

<sup>388</sup> Vgl. Furger, Thomas (2001); Wäckerli, Walter (2001)

der Verwaltung hat. Solche Veränderungen werden aber als Folge der allgemeinen Entwicklung und nicht des eGovernment im Besonderen betrachtet, was aus Sicht der Verfasserin eine Fehlüberlegung darstellt, da die technische Vernetzung, die eine zentrale Zivilstandsdatenbank erst ermöglicht einen Teil des eGovernment darstellt. Mit eGovernment wird oft fälschlicherweise nur der Internet-Auftritt bezeichnet und dabei die Komponenten der internen Vernetzung und der Prozessanpassungen sowie der Integration von Partnern und Lieferanten vergessen.<sup>389</sup> Trotzdem sehen einzelne Gemeinden langfristig die Notwendigkeit, strukturelle Anpassungen auch aufgrund des eGovernment vorzunehmen.<sup>390</sup> Dies aber erst, wenn ein grosser Teil des Geschäftsvolumens online abgewickelt wird, wozu nicht zuletzt auch das Vertrauen der Bürger und eine Veränderung in deren Gewohnheiten hin zu der Abwicklung von Behördengängen über Internet nötig sind.<sup>391</sup>

#### 4.3.2 Zukünftige Situation

Angesprochen auf den zukünftigen Einfluss, den eGovernment auf die Ausgestaltung der verwaltungsinternen Prozesse haben wird (Frage 4 im Fragenblock 5 des Interviewleitfadens), stellt sich heraus, dass die Veränderungen und Auswirkungen auf Prozessebene sowie die neue Ausgestaltung der Prozesse in den Gemeinden noch nicht konkret fassbar sind.<sup>392</sup> Die Interviewaussagen zeigen, dass in den Verwaltungen die Auffassung verbreitet ist, dass die Prozesse langfristig einfacher, schneller, transparenter, qualitativ hochwertiger und mit verkürztem Behördenweg abgewickelt werden.<sup>393</sup> Begründet wird diese Vorhersage durch einen erleichterten Informationszugang innerhalb der Verwaltung oder durch eine schnellere und qualitativ bessere Erledigung von Geschäften, sobald der Mitarbeiter diese im Hintergrund konzentriert und selbständig abwickeln kann, anstatt unter Stress am Schalter Bürger persönlich zu bedienen.<sup>394</sup> Die Verwaltung wird aus Sicht der Interviewpartner flexibler, offener und erscheint gegen aussen innovationsfähiger, da der Bürgerkontakt sich verstärkt und auf diese Art und Weise mehr Einflüsse und Ideen an die Verwaltung herangebracht werden können.<sup>395</sup>

---

<sup>389</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

<sup>390</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>391</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>392</sup> Vgl. z. B. Furger, Thomas (2001)

<sup>393</sup> Vgl. z. B. Ottiger, Daniel (2001); Willener, Matthias (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>394</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>395</sup> Vgl. z. B. Willener, Matthias (2001)

All diese Erwartungen zeugen davon, dass die Gemeindeverwaltungen in eGovernment ein grosses positives Potential für Neuerungen sehen. Interessant hierbei ist, dass aber noch überhaupt nicht klar ist, welche konkreten Veränderungen oder Massnahmen dazu führen, die Ziele und Hoffnungen, die oben beschrieben wurden, zu erfüllen. Abhilfe schaffen kann eine klare Strategie, die heute oftmals fehlt.

Die Interviewpartner von Lachen und Strengelbach sind nicht der Meinung, dass eGovernment eine völlige Umstrukturierung der Verwaltung auslösen wird.<sup>396</sup> Die Gemeinden Dietikon, Zuzwil, Winterthur, Riehen und Luzern gehen in der Idee der Bürgerorientierung von eGovernment noch einen Schritt weiter. In Analogie zum Guichet virtuel, wo interaktiv Bedürfnisse aller Art zentral an einer Stelle gebündelt abgewickelt werden können, denken sie an einen physischen Schalter, an dem die Anliegen der Anspruchsgruppen aufgenommen und sofort erledigt oder intern weitergeleitet werden.<sup>397</sup> Dieser Gedanke des Bürgerbüros wurde im Abschnitt 2.3.2.2 bereits einmal aufgegriffen. Im Bezug auf die Anpassungen der Prozesse und der Organisationsstruktur der Verwaltung ist man sich aber auch hier nicht einig. In einigen Gemeinden besteht die Vorstellung, dass die Anfragen zwar an einer Stelle entgegengenommen aber dann trotzdem intern im Hintergrund an die verschiedenen Abteilungen weitergeleitet und in traditionellen Prozessschritten abgewickelt würden.<sup>398</sup> Dieses Vorgehen wird mit der Breite der Dienstleistungspalette begründet, die unmöglich von einem Generalisten bearbeitet werden kann.<sup>399</sup> Einzig das Gesicht der Verwaltung zum Bürger verändert sich dadurch, während die Struktur und die Prozesse der Gemeindeverwaltung bestehen bleiben. Anderer Ansicht ist z. B. die Gemeinde Riehen, wo an der Front gut geschulte Mitarbeiter mit breiten Kenntnissen für die Abwicklung der meisten Anfragen eingesetzt würden sowie Spezialisten, die im Hintergrund den komplexeren Fragestellungen nachgehen könnten.<sup>400</sup> Diese zweite Variante eines Bürgerbüros bedingt eine grössere Integration der Prozesse und eine stärkere Anpassung der Struktur als die erste. Die genauen Auswirkungen sind aber für beide Möglichkeiten heute in den Gemeinden noch nicht fassbar, da die praktische Umsetzung dieser Ideen bis heute noch nicht weit entwickelt ist.

---

<sup>396</sup> Vgl. Steinegger, Annamaria (2001); Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>397</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Furger, Thomas (2001); Keller, Andrea (2001); Wäckerli, Werner (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>398</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

<sup>399</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

<sup>400</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001)

Die fortschrittliche Stadt Winterthur hat bereits Erfahrungen gemacht mit einer Art Bürgerbüro, indem sie am Bahnhof im Verkehrsbüro eine Infostelle eingerichtet hat, wo praktisch alle einfacheren Fragen in Bezug auf die Stadtverwaltung beantwortet werden und gleichzeitig Broschüren und Auskünfte zur ganzen Stadt eingeholt werden können.<sup>401</sup> Die Vorteile sind v. a. die flexibleren Öffnungszeiten dieser Informationsstelle gegenüber der Verwaltung, die einfache Kommunikation und der neu angebotene Zugangsweg zur Verwaltung. In Winterthur sind die unterschiedlichen Departemente sehr dezentral über die Stadt verteilt, so dass eine Informationsstelle am Bahnhof eine grosse Erleichterung für die Anspruchsgruppen darstellt. Um den Service zu garantieren, werden die Mitarbeitenden dieser Infostelle regelmässig geschult.<sup>402</sup> Ein solches Konzept ist für eine grössere Stadt sicherlich in Betracht zu ziehen. Dies nicht zuletzt, da damit genau diejenigen Personen angesprochen werden können, die keinen Zugang zu den IKT und damit zu eGovernment haben.

Obwohl die Gemeindeverwaltungen heute noch keine klaren Vorstellungen haben von den Änderungen, die eGovernment bei der Arbeitsteilung, der Koordination und der Konfiguration zukünftig mit sich bringen wird, messen sie der Analyse und dem Überdenken der Prozesse eine grosse Bedeutung zu.<sup>403</sup> Wenn Formulare und Transaktionen, wie beispielsweise das Ausfüllen und Retournieren der Steuererklärung, per Internet angeboten und von der Mehrheit der Bürger genutzt werden, wird die Anpassung der Prozesse an das neue Medium zwingend nötig. Da aber, wie bereits erwähnt, noch keine einheitliche konkrete Vorstellung der neugestalteten Prozesse besteht, wurde in dem Interview versucht, anhand zweier konkreter Beispiele, dem Baubewilligungsverfahren und der An- und Abmeldung in der Gemeinde, die Veränderungen innerhalb des Prozesses bei einer Abwicklung per Internet genauer zu erfahren und mögliche Varianten der Ausgestaltung zu unterscheiden. In den nachfolgenden Abschnitten sind die Resultate zusammengestellt.

---

<sup>401</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>402</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>403</sup> Dieses Resultat entsteht aus der Antwort auf die Frage 6 im Frageblock 5 des Leitfadens.

### 4.3.3 Einfluss der Online-Abwicklung auf einen ersten konkreten Prozess: das Baubewilligungsverfahren

Innerhalb der Interviews wurde neben der Anmeldung in der politischen Gemeinde die Abwicklung eines Baubewilligungsverfahrens unter Nutzung des eGovernment erhoben. Die Gemeindeverwaltungen von Lachen und Strengelbach beurteilen ein Formularangebot für (ev. nur einfache) Baugesuche als machbar<sup>404</sup>. Sie denken also eher an eine neue Art der Eingabe der Unterlagen für den Bürger, als an die interne Abwicklung, die sich in einer komplexen Abfolge von Vorgängen in verschiedenen Verwaltungsstellen vollzieht. Betrachtet man den gesamten Prozess, so werden auch hier unterschiedliche Meinungen sichtbar (wie auch bei der Anmeldung). Während in Flüelen die Meinung vertreten wird, das Verfahren einer Baubewilligung sei zu komplex, als dass eine Optimierung durch eGovernment erreicht werden könnte,<sup>405</sup> denkt man in Winterthur an eine Koordinationsstelle, welche die Unterlagen mit Hilfe des eGovernment sternförmig an alle betroffenen Stellen verteilt und so die interne Abwicklung beschleunigt.<sup>406</sup> Dies hätte grosse Auswirkungen auf die Ablauforganisation, da einzelne Teilschritte parallel abgewickelt werden könnten. Es gilt aber auch festzuhalten, dass eine parallele Bearbeitung in den unterschiedlichen Stellen in gewissen Gemeinden wie z. B. Bubikon bereits praktiziert wird.<sup>407</sup>

Meggen und Bubikon sehen die Schwierigkeiten darin, dass Softwareanpassungen bei den unterschiedlichen EDV-Systemen nötig sind und einheitliche Schnittstellen für alle Beteiligten geschaffen werden müssen, damit ein Baugesuch sowohl digital eingereicht als auch bearbeitet werden kann.<sup>408</sup> Die elektronische Einreichung der Baupläne ist zudem aus Sicherheitsgründen problematisch, da keine nachträglichen Änderungen möglich sein dürfen.<sup>409</sup> Positiv beurteilt wird dabei das Wegfallen von Mehrfacherfassungen, da die nachgelagerten Stellen im Prozess alle Daten der vorhergehenden Arbeitsschritte digital zur Verfügung hätten.<sup>410</sup> Diese Gegenüberstellung der Meinungen sowie der Chancen und Schwierigkeiten des eGovernment für das Baubewilligungsverfahren zeigt, dass die Gemeinden noch vor grossen Hürden

---

<sup>404</sup> Vgl. Steinegger, Annamarie (2001); Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>405</sup> Vgl. Arnold, Hans (2001)

<sup>406</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>407</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>408</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001); Willener, Matthias (2001)

<sup>409</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>410</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

stehen, deren Überwindung zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht absehbar ist. Das im Kapitel 4.3.5 entwickelte Prozessmodell kann unter Umständen dabei helfen, die Entwicklung der eGovernment-Baubewilligung zu kanalisieren und verschiedene denkbare Ausgestaltungen systematisch darzulegen und anschliessend auch zu bewerten. Das zweite Beispiel, die Ausgestaltung einer Anmeldung in der Gemeinde, ist in den befragten Gemeinden bereits weiter durchdacht. Dadurch werden in den Interviews klarere, eher fassbare Aussagen gemacht, die nachfolgend dargestellt sind.

#### **4.3.4 Einfluss der Online-Abwicklung auf einen zweiten konkreten Prozess: die Anmeldung in der Gemeinde**

Die zukünftige Ausgestaltung und Abwicklung interner Prozesse wird im Interview innerhalb des Frageblocks 5 in Frage 2 erfasst. Um eine genauere Vorstellung zu erhalten, wird die Veränderung, die eGovernment auf der Ebene der Prozesse mit sich bringen wird, anhand des Beispiels einer Anmeldung in der Gemeinde untersucht. Wenn ein Bürger neu in die Gemeinde zieht, muss er sich innerhalb einer gesetzlich festgelegten Frist von acht Tagen<sup>411</sup> bei der Verwaltung anmelden. Die detaillierten Abläufe der traditionellen sowie der eGovernment-Abwicklung werden analysiert, wobei die Ausgestaltung einer Online-Anmeldung zum jetzigen Zeitpunkt in den verschiedenen Gemeinden noch nicht einheitlich bezeichnet wird. Die unterschiedlichen Entwicklungsmöglichkeiten einer Anmeldung auf der Einwohnerkontrolle werden in der folgenden Abbildung 10 schematisch dargestellt. Dazu ist bei jeder Variante aufgeführt, welche Gemeinden diese Ausgestaltung im Interview vorschlagen.

---

<sup>411</sup> Vgl. z. B. [http://www.bubikon.ch/shop/formular\\_04.cfm?id=18&param=2&info=yes](http://www.bubikon.ch/shop/formular_04.cfm?id=18&param=2&info=yes) (am 3.7.2001).

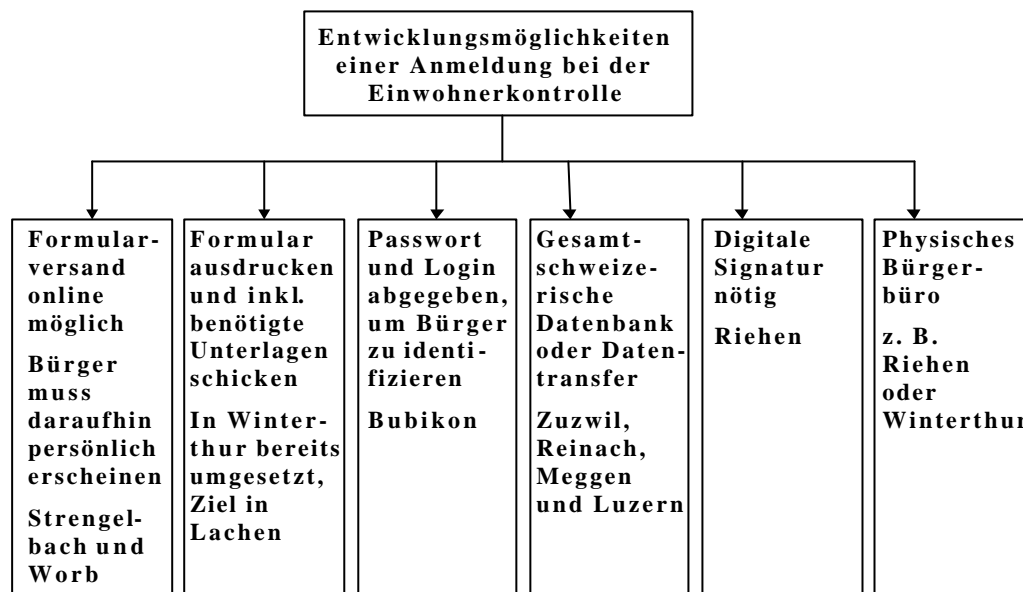


Abbildung 10: Entwicklungsmöglichkeiten einer Anmeldung in der Gemeinde

Anschliessend werden die einzelnen Möglichkeiten im Detail betrachtet sowie Vor- und Nachteile gegenübergestellt, um einen im Anschluss daran eine Beurteilung der Varianten vorzunehmen. Die einzelnen Möglichkeiten können auch als Stufen der eGovernment-Entwicklung betrachtet werden. Als erster Schritt muss der traditionelle Prozess dargestellt werden, um eine einheitliche Grundlage für das Verständnis der Abläufe und für das Mass an Veränderung, welches die jeweilige Entwicklungsvariante bedarf, festzulegen. Aufgrund dessen werden im nachfolgenden Abschnitt die Prozessschritte, wie sie heute zumindest in ähnlicher Form in jeder Gemeinde (der genaue Ablauf kann individuell etwas variieren) abgewickelt werden, ausgeführt.

#### 4.3.4.1 Traditionelle Anmeldung in der Gemeinde

Wer neu in einer Gemeinde zugezogen ist, muss zum heutigen Zeitpunkt in fast jeder Gemeinde, mit einzelnen Ausnahmen wie z. B. in Winterthur,<sup>412</sup> persönlich am Schalter der Einwohnerkontrolle erscheinen und den Heimatschein hinterlegen. Dazu müssen zumeist das Dienst- bzw. das Zivilschutzbüchlein, das Familienbüchlein bei Familien sowie der AHV-Ausweis mitgebracht werden, damit die Verwaltung Zugang

<sup>412</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

zu den benötigten persönlichen Daten hat (z. B. Nachweis der obligatorischen Krankenversicherung). Daraufhin erhält der Bürger einen Schriftenempfangsschein von der Gemeinde.

Die Gestaltung eines Geschäftsprozesses findet nach Vahs<sup>413</sup>, auf dem die folgenden Ausführungen innerhalb dieses Abschnittes basieren, allgemein in vier Schritten statt: Definition, Strukturierung, Realisierung und Optimierung. In der vorliegenden Arbeit sind v. a. die ersten beiden Schritte bedeutend, da es darum geht, Teilschritte zu erkennen und den Prozess an eGovernment anzupassen. Bei der Prozessdefinition und -strukturierung werden alle im Abschnitt 3.4.3 bereits einmal aufgeworfenen sog. 6 W-Fragen der Prozessanalyse in der öffentlichen Verwaltung (Was muss wo gemacht werden, wie, für wen, wofür und warum)<sup>414</sup> innerhalb eines theoriebasierten Konzeptes beantwortet.

Im Verlauf der Prozessdefinition werden Prozessaufgabe und -umfang festgelegt und zudem eine Geschäftsfeldanalyse gemacht. Hier wird aber auf die Analyse des Geschäftsfeldes nicht mehr näher eingegangen, da die Betrachtung der Umwelt und der Struktur der Verwaltung bereits vorgenommen wurde.<sup>415</sup> Bei der Prozessaufgabe handelt es sich um die gesetzlich vorgeschriebene Registrierung der Bürger in ihrem Wohnort. Dies ist ein primärer Geschäftsprozess der Gemeindeverwaltung, da er direkt an den externen Kunden (Bürger) gebunden und durch diesen sowohl angestoßen als auch beendet wird. Die Festlegung der Prozessaufgabe gilt natürlich auch für alle nachfolgenden Abwicklungsvarianten, da es sich ja um den grundsätzlich selben Inhalt handelt. Bei der Definition des Prozessumfanges wird die Anzahl Teilprozesse und Aktivitäten festgelegt. Diese sind in Abbildung 11 aufgeführt, wobei gerade auch der zweite Schritt der Prozessgestaltung, nämlich die Prozessstrukturierung ersichtlich ist.

---

<sup>413</sup> Vgl. Vahs, Dietmar (2001), S. 208 ff.

<sup>414</sup> Vgl. Jakob, Robert/Buess, Bruno (2000), S. 68.

<sup>415</sup> Vgl. Abschnitt 3.2.1 und 3.4.2.1 dieser Arbeit.

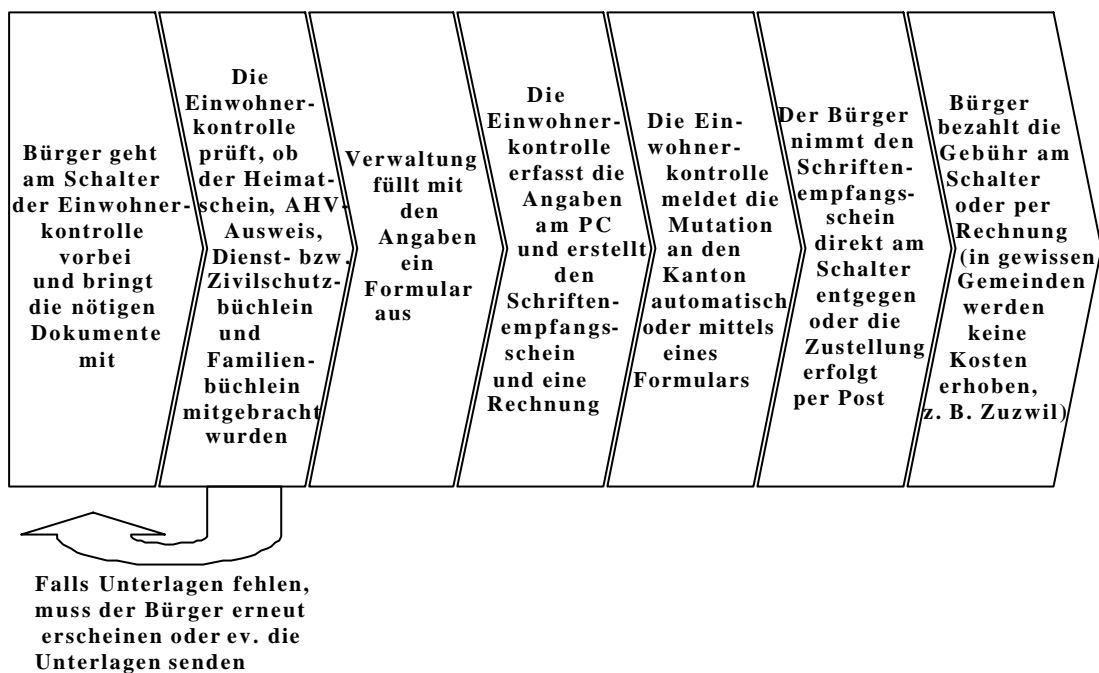


Abbildung 11: Traditioneller Prozess der Anmeldung in der Gemeinde

Im Rahmen der Strukturierung wird der Gesamtprozess in Teilprozesse zerlegt und in eine zeitliche Reihenfolge gebracht. Dadurch werden die Schnittstellen zwischen den einzelnen Teilprozessen ersichtlich. An diesen Schnittstellen geht der jeweilige Output des vorherigen Teilprozesses in den neuen Teilprozess als Input ein. In obiger Abbildung bestehen die Schnittstellen in den Pfeilen von dem einen zum nächsten Kasten, welche die Teilprozesse beschreiben. Der Prozess der Anmeldung in der Gemeinde besteht aus sieben Schritten, wovon drei vom Bürger und vier durch die Verwaltung abgewickelt werden, die alle nacheinander ausgeführt werden müssen. Auf eine weitere Zerlegung der Teilprozesse wird bewusst verzichtet, da beispielsweise die detaillierte Erstellung eines Schriftenempfangsscheines für diese Arbeit nicht von Bedeutung ist. Des Weiteren können Erfolgsindikatoren festgelegt werden, die ein Controlling im Hinblick auf die Ziele ermöglichen, und zudem die Prozessverantwortung den Aktionsträgern zuweisen. Verantwortlich ist in diesem Prozess der jeweilige Angestellte der Einwohnerkontrolle, der den Bürger am Schalter empfängt und den Prozess abwickelt.

Aufbauend auf dieser traditionellen Abwicklung einer Anmeldung soll nun eine Gegenüberstellung mit anderen, durch eGovernment unterstützten Möglichkeiten desselben Prozesses gemacht werden, um zu vergleichen und eine optimale Lösung unter den vorgestellten Varianten festzulegen.

#### 4.3.4.2 Bürger sendet das Formular online oder per Post und erscheint anschliessend persönlich auf der Einwohnerkontrolle

Sowohl in Strengelbach als auch in Worb ist die Gemeindeverwaltung der Meinung, dass eine Anmeldung per Internet nicht erfolgen kann, da der Heimatschein persönlich bei der Einwohnerkontrolle deponiert werden muss und ein Versand per Post rechtlich nicht machbar sei.<sup>416</sup> Diese Aussagen sind v. a. interessant, wenn man sieht, dass in Winterthur die postalische Zustellung der benötigten Dokumente für die Anmeldung möglich ist und bereits praktiziert wird.<sup>417</sup> Dieser Tatbestand zeigt, dass zwischen den Gemeinden ein geringer Austausch stattfindet und dass sie sich nur bedingt an den eGovernment-Erfahrungen anderer Gemeinden orientieren oder versuchen, sich Ideen zu holen.

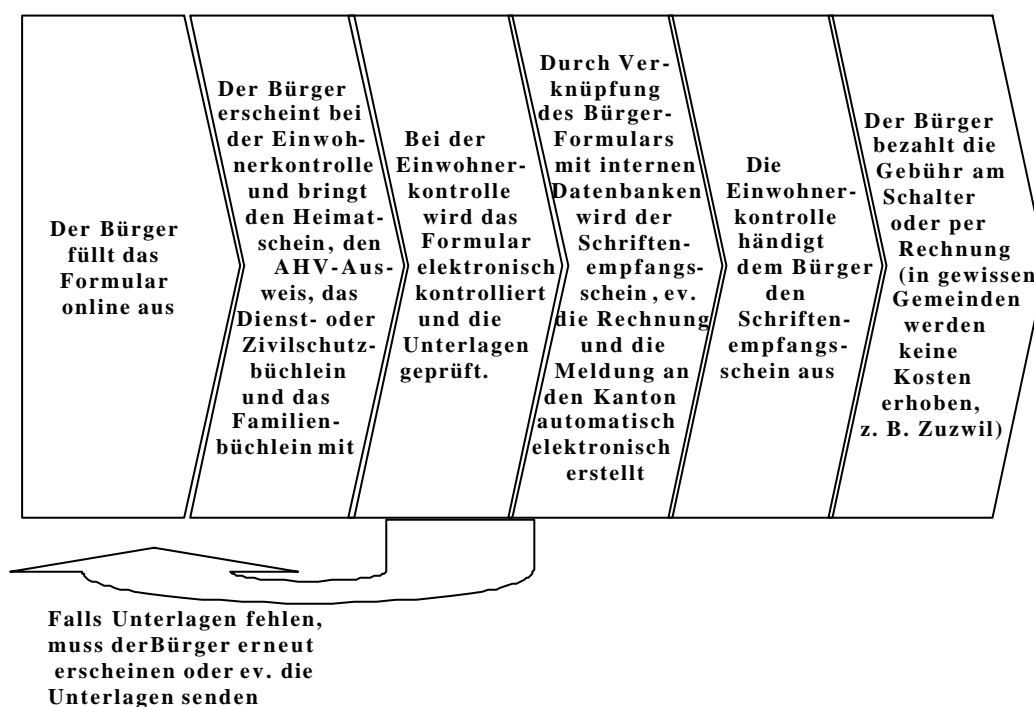


Abbildung 12: Online-Anmeldung in der Gemeinde inkl. persönliches Erscheinen des Bürgers

In der Abbildung 12 werden die einzelnen Prozessschritte dargestellt, die stattfinden, falls der Bürger das Antragsformular online zustellen kann und danach mit den Dokumenten auf der Verwaltung erscheinen muss. Denkbar ist auch, dass der Bürger das Formular ausdruckt und per Post an die Einwohnerkontrolle sendet oder es direkt an den Schalter mitbringt. Der Prozessumfang, also die Anzahl Teilschritte, ist

<sup>416</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001); Tüscher, Hanspeter (2001)

<sup>417</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

bei dieser Variante mit verwaltungsinterner Nutzung des eGovernment geringer als im traditionellen Fall. Dies gilt aber nur, wenn die EDV-Systeme integriert sind, so dass sich die Dauer der Abwicklung einzelner Prozessschritte verkürzt, da die Daten aus dem Formular automatisch in die Gemeindedatenbank übertragen werden und die Erstellung des Schriftenempfangsscheines sowie der Rechnung und der Meldung an den Kanton automatisch erfolgen. Zum momentanen Entwicklungszeitpunkt steht aber die Integration der Systeme erst am Anfang, so dass ein grosser Schritt nötig ist, um die Erstellung von Unterlagen oder das Eintragen von Angaben in eine Datenbank zu automatisieren. Die Schnittstellen innerhalb der Verwaltung verändern sich insofern, als die Daten von der Gemeinde nicht mehr per Formular, sondern elektronisch zum Kanton gelangen, was die Verwaltung beidseitig entlastet und Mehrfacherfassungen vermeidet. Für die Verwaltung hat diese Methode des weiteren den Vorteil, dass die Abwicklungsdauer am Schalter sich verkürzt, wenn das Formular durch den Bürger im Vorfeld bereits ausgefüllt wurde. Ein gewichtiger Nachteil ist aber, dass der Bürger nach wie vor auf dem Einwohneramt erscheinen muss und somit diesen Behördengang nicht zeitunabhängig und flexibel von zu Hause aus abwickeln kann. Eine verstärkte Bürgerorientierung kann also auf diese Art nicht erreicht werden, womit ein klares eGovernment-Ziel verfehlt wird. Diese Abwicklungsart wird aufgrund dessen als weniger sinnvoll erachtet.

#### *4.3.4.3 Bürger druckt das Formular aus und sendet es inkl. benötigter Dokumente per Post an die Gemeinde*

Diese bereits heute durch eGovernment unterstützte Möglichkeit der Anmeldung ermöglicht dem Bürger, einen Behördengang ohne Verwaltungsbesuch abzuwickeln. Nachfolgende Abbildung zeigt den Prozess wie er in der Gemeinde Bubikon stattfindet.<sup>418</sup> In Winterthur ist es gar möglich, das Formular online auszufüllen und an die Einwohnerkontrolle zu senden.<sup>419</sup> Die persönlichen Dokumente werden dort ebenfalls per Post zugestellt.<sup>420</sup> Diese Abwicklungsvariante hat im Vergleich zu den anderen bis jetzt betrachteten Möglichkeiten den geringsten Prozessumfang. Durch die Automatisierung kann der Prozess schneller und einfacher abgewickelt werden, was aus Abbildung 13 ersichtlich wird.

---

<sup>418</sup> Vgl. Willener, Matthias (2001)

<sup>419</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

<sup>420</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

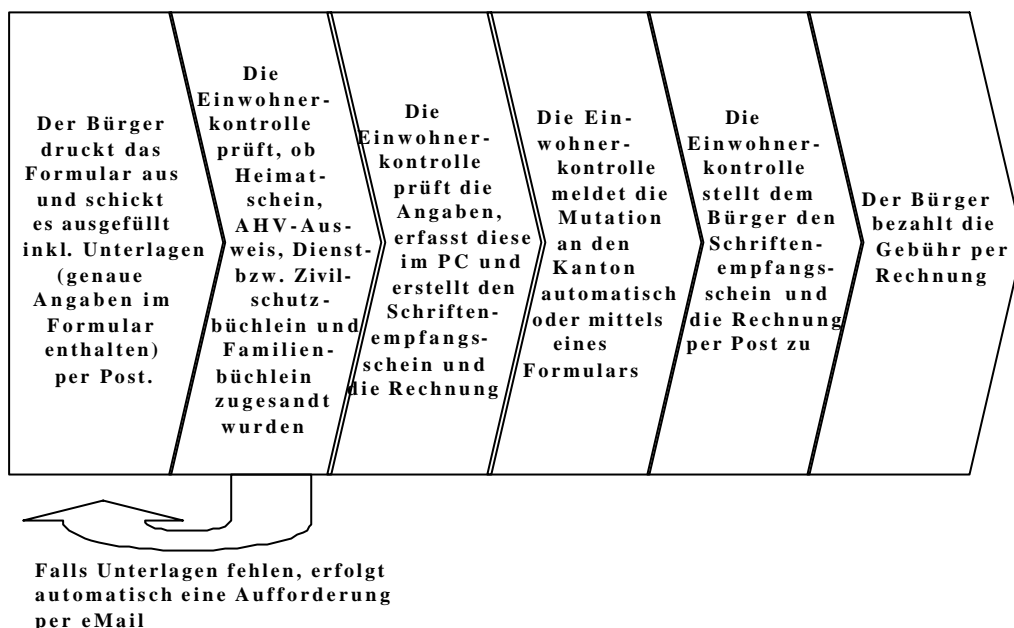


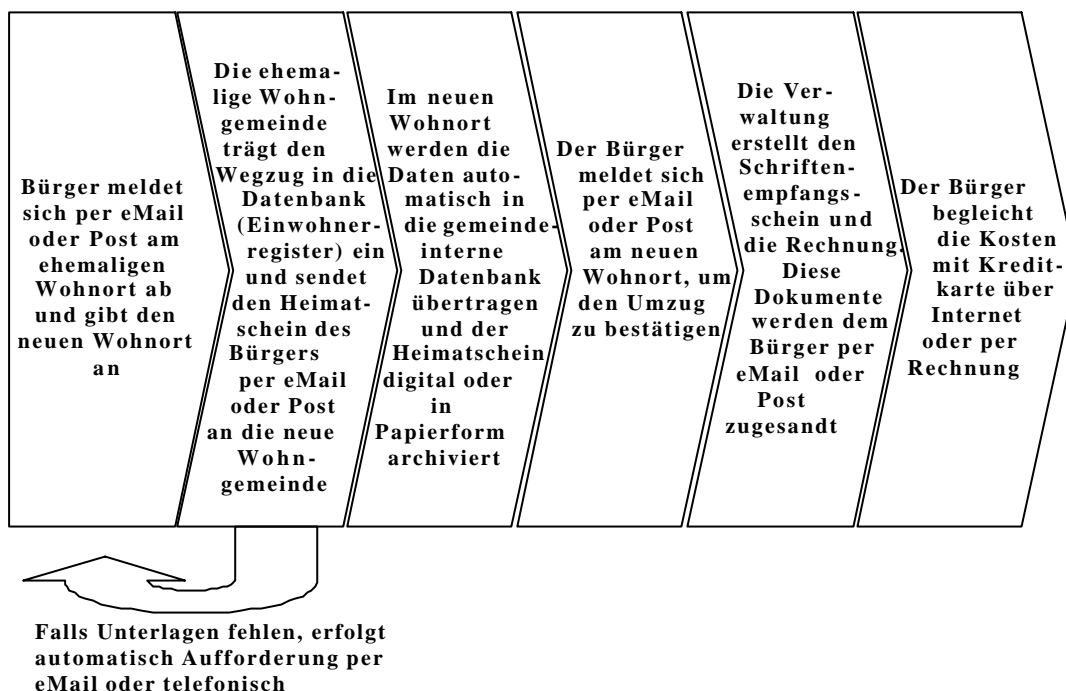
Abbildung 13: Formular ausdrucken und inkl. Unterlagen per Post an die Einwohnerkontrolle senden

Die grössten Vereinfachungen entstehen bei der Variante von Winterthur, da der Bürger das Formular online an die Einwohnerkontrolle sendet, was eine automatische Kontrolle der Angaben ermöglicht. Momentan ist aber eine Neuerfassung der Daten innerhalb der Verwaltung noch nötig, da die Angaben derzeit nicht automatisch in das Einwohnerregister von Winterthur übernommen werden können. Neben den Vorteilen für die Verwaltung, die v. a. in der Entlastung des Schalters liegen, profitiert in erster Linie der Bürger davon, dass er nicht mehr persönlich am Schalter erscheinen muss. Dies stellt einen grossen Fortschritt in der Umsetzung der eGovernment-Zielsetzung dar, da die Bürgerorientierung so verwirklicht werden kann, was im vorhergehenden Beispiel noch nicht der Fall ist.

#### 4.3.4.4 Abwicklung über gesamtschweizerische Datenbank oder verwaltungsinternen Datentransfer

Der Vorschlag zur Abwicklung einer Anmeldung eines Neuzuzügers in der Gemeinde durch Transfer der Daten von der ehemaligen Wohngemeinde zum neuen Wohnort wurde in Zuzwil, Reinach und Luzern gemacht.<sup>421</sup> Die Auswirkungen auf die einzelnen Teilprozesse sind in der Abbildung 14 ersichtlich.

<sup>421</sup> Vgl. Denzler, Urs (2001); Keller, Andrea (2001); Zünd, Felix (2001)



*Abbildung 14: Anmeldung in Gemeinde mit gesamtschweizerischem verwaltunginternem Datentransfer*

Der Umfang des Prozesses ist hier gemessen an der Anzahl Schritte nicht geringer als bei anderen Ausgestaltungsmöglichkeiten. Was aber sicherlich zu einer Aufwandsenkung für den Bürger und die Verwaltung führt, ist, dass weder ein Heimatschein, noch ein Dienst- oder Familienbüchlein nötig ist, was in allen anderen Prozessvarianten der Fall ist. In dieser Ausgestaltungsart werden die Schnittstellen optimiert, da durchgehend qualitativ hochwertige bestehende Daten genutzt werden und eine Mehrfacherfassung zu 100% vermieden wird. In den einzelnen Teilprozessen werden die benötigten Daten in digitaler, richtiger Form eingebracht und ökonomisch weiterverwendet. Der Prozess wird vereinfacht, da keine Unterlagen des Bürgers benötigt werden und dieser zudem nicht mehr bei der Einwohnerkontrolle erscheinen muss. Diese Prozessabwicklung erfüllt also auch die Anforderung der Bürgerorientierung.

In Meggen kann man sich auch die Schaffung einer gesamtschweizerischen Datenbank analog zum Projekt Infostar, das eine gesamtschweizerische Zivilstandsdatenbank zum Ziel hat, vorstellen.<sup>422</sup> Diese Idee wird in ihrer Ausgestaltung auch im

<sup>422</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

Fachgespräch aufgegriffen.<sup>423</sup> In jeder Gemeinde werden ein Einwohnerkontroll-, ein Stimm-, ein Steuer- und ein Hunderegister geführt. Im Kanton führt die zentrale Personenverwaltung (ZPV) ähnliche Register. Bei Auslagerung der Datenbank aus der Gemeinde an eine zentrale Stelle, kann diese allen Gemeinden zur Verfügung gestellt werden. Der Bürger muss die Änderung dann nur noch einmal melden. Auch kleine Gemeinden profitieren so von den Vorteilen des eGovernment, während die Verwaltung nach der Prozessoptimierung und der Verminderung der Schnittstellen den ganzen Nutzen aus eGovernment generiert. Durch den Wegfall von gemeindeinternen EDV-Systemen sinken die internen Kosten, z. B. für den Betrieb und die Wartung der vielen Gemeindesysteme.<sup>424</sup>

Alle zuvor beschriebenen Varianten haben keinen Einfluss auf die Arbeitsteilung (und auch nicht auf die Koordination und Konfiguration) innerhalb der Verwaltung, da in jedem Fall weiterhin die Einwohnerkontrolle der jeweiligen Gemeinde die Abwicklung vorzunehmen hat. Eine Durchführung mit Hilfe einer gesamtschweizerischen Datenbank jedoch, bedingt die Zusammenarbeit aller Gemeinden und die Festlegung einer koordinierenden Stelle, welche diese Datenbank führt. Das heisst der Prozess der Anmeldung wird teilweise durch eine neue verwaltungsinterne Stelle abgewickelt, so dass die Aufgabenteilung in der Verwaltung angepasst werden muss. Falls dieser Weg gewählt wird, verändert sich auch die Koordination, da neue Regeln nötig sind, welche die Schnittstellen zwischen der Gemeinde und der Stelle, welche die Datenbank betreut, festlegen. Zudem müssen die Kompetenzen und Verantwortungen innerhalb der einzelnen Teilprozesse und über den ganzen Prozess hinweg definiert und zugeordnet werden. Je nachdem, wo die Stelle innerhalb der Hierarchie angesiedelt wird, muss im Rahmen der Konfiguration die Rahmenstruktur (Leitungsspannen und Hierarchiestufen) an die neue Situation angepasst werden.

#### *4.3.4.5 Anmeldung bei Geltung der digitalen Signatur*

Da zum jetzigen Zeitpunkt in der Schweiz die gesetzliche Grundlage für die digitale Signatur noch fehlt, handelt es sich bei dieser Abwicklung einer Anmeldung um ein Zukunftsszenario. Trotzdem möchte die Verfasserin die Ausgestaltung genauer betrachten, nicht zuletzt um zu zeigen, ob wirklich ein signifikanter Schritt im Vergleich

---

<sup>423</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

<sup>424</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

zu allen anderen, heute umsetzbaren Möglichkeiten besteht. Wie aus Abbildung 15 hervorgeht, besteht z. B. im Vergleich zu den Varianten, bei welchen der Bürger das Formular ausdruckt und per Post oder online versendet, der einzige Unterschied darin, dass der Bürger bereits bei Eingang des Formulars eindeutig identifizierbar ist.



Abbildung 15: Internet-Anmeldung inkl. digitale Signatur

Bei diesem konkreten Prozess ist dieser Vorteil aber nicht allzu bedeutend, da vom Bürger sowieso zusätzlich andere Unterlagen, anhand derer die Identifikation des Bürgers möglich ist, verlangt werden, die auch bei geltender digitaler Unterschrift per Post an die Einwohnerkontrolle gelangen. Ansonsten wird der Prozess bei beiden Varianten auf die selbe Art und Weise abgewickelt. Bei anderen Leistungen der Verwaltung kann die digitale Signatur aber dennoch bedeutend sein für den Durchbruch einer Abwicklung mit Hilfe des eGovernment. Ein passendes Beispiel hierfür ist sicherlich das eVoting, dessen Umsetzung ohne die digitale Signatur schwierig ist, da eine eindeutige Identifikation unabdingbar ist z. B. für die Akzeptanz eines „digitalen Stimmzettels“. Für das eVoting-Projekt im Kanton Genf wird aufgrund dessen in einem Pilotversuch ein Pin-Code eingesetzt und getestet.<sup>425</sup>

<sup>425</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001c), S. 17.

Die Variante, die von Bubikon vorgeschlagen wurde, mit Passwort und Login ist als Übergangslösung zu dieser Abwicklung gedacht und hat einzig den Nachteil, dass der Bürger als erstes ein persönliches Passwort beantragen muss, bevor er seine Behördengänge online erledigen kann.<sup>426</sup>

Alle vorgestellten Abwicklungsmöglichkeiten einer Online-Anmeldung in der Gemeinde sind im Rahmen der eGovernment-Entwicklung auf der Kommunikationsstufe anzusiedeln, ausser die Variante mit der gesamtschweizerischen Einwohnerdatenbank, wo der vollständige Prozess technisch abgewickelt wird und deshalb der Transaktionsstufe zugeordnet wird.

Nach der Analyse der unterschiedlichen Möglichkeiten und unter Berücksichtigung der momentanen Machbarkeit, ist festzustellen, dass die Abwicklung einer Anmeldung, wie sie in Bubikon und Winterthur umgesetzt ist, die Ziele des eGovernment am besten erfüllt, da sowohl für die Verwaltung als auch für den Bürger die grössten Vereinfachungen generiert werden. Dies zeigen auch die Nutzungszahlen in Winterthur, wo bereits drei Monate nach Einführung der Online-Anmeldung nach Aussage des Interviewpartners ca. 10% aller Anmeldungen über eGovernment abgewickelt werden.

#### 4.3.4.6 *Physisches Bürgerbüro*

Obwohl das Bürgerbüro keine neue Abwicklungsmöglichkeit für eine Anmeldung darstellt, soll es hier erwähnt werden. Parallel zu einer der oben beschriebenen eGovernment-Anmeldungen kann ein Bürgerbüro nämlich helfen, ein Angebot auch für diejenigen Bürger ohne Internetkenntnisse oder -zugang attraktiv zu gestalten und so die Bürgerorientierung zu erhöhen und gleichzeitig der sozialen Verantwortung gerecht zu werden. In einem Bürgerbüro im Sinne eines One Stop Shops kann ein Zuzüger, der die Verwaltung aufsucht, um sich anzumelden, gleichzeitig z. B. gerade seinen Fahrzeugausweis umschreiben lassen. Zudem kann der Mitarbeiter auf dem Büro den Bürger darauf hinweisen, was nach einem Wohnortwechsel sonst noch zu erledigen ist. Die Verfasserin ist (wie der Fachgesprächspartner) überzeugt, dass sich neben eGovernment die Idee des One Stop Shops durchsetzen wird.<sup>427</sup>

---

<sup>426</sup> Vgl. Ottiger, Daniel (2001)

<sup>427</sup> Vgl. Meir, Joel (2001)

### 4.3.5 Allgemeines Modell zur Evaluation von Varianten der Prozessabwicklung

Analog zu der oben dargestellten Evaluation von unterschiedlichen Varianten der Gestaltung einer Anmeldung in der Gemeinde können alle anderen verwaltungsin-  
ternen Prozesse untersucht und eine Ausgestaltung unter Nutzung des eGovernment  
gefunden werden. Das Modell soll Gemeinden dazu dienen, interne Prozesse zu ü-  
berdenken und mögliche Verbesserungspotentiale zu analysieren, um einen bewuss-  
ten Entscheid zu treffen und die Erreichung der in der Strategie festgelegten Ziele  
prüfen zu können. Das Vorgehen wird nachfolgend Schritt für Schritt aufgeführt.<sup>428</sup>

#### 1. Prozess definieren

- Geschäftsfeldanalyse: Chancen und Risiken in der Unternehmensumwelt sowie Stärken und Schwächen in der Unternehmensstruktur untersuchen
- Stärken und Schwächen vorhandener Prozesse bewerten (Ist-Analyse). Die Kriterien können aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden, z. B. Kundenorientierung, effiziente Nutzung der Ressourcen (personell und finanziell) oder Überschneidungsfreiheit.
- Prozessaufgabe definieren: Soll-Leistung festlegen (Was ist zu tun?)
- Strategie erarbeiten: Welche Ziele sollen erreicht werden unter Betrachtung der Kundenwünsche, des Geschäftsfeldes, des Ist-Prozesses und der definierten Prozessaufgabe
- Erfolgsfaktoren der Verwaltung festlegen: z. B. Innovationsfähigkeit, Kundenorientierung usw.
- Prozessumfang festlegen: Anzahl Teilprozesse bestimmen

#### 2. Prozessvarianten zum traditionellen Prozess aufstellen

#### 3. Die verschiedenen Varianten des Prozesses strukturieren

- Zerlegung des Prozesses in Teilprozesse (ev. Teilprozesse in sich weiter zerlegen)
- Festlegung der zeitlichen Reihenfolge, in der die Teilprozesse ablaufen

---

<sup>428</sup> In Anlehnung an Vahs, Dietmar (2001), S. 208 ff. und an Grochla, Erwin (1978), S. 33 ff.

- Schnittstellen (Orte, wo der Output des vorhergehenden Teilprozesses als Input in den neuen Teilprozess einfließt) zwischen den einzelnen Teilprozessen definieren und Leistungsanforderungen festlegen (Welche Inhalte sind wann zu erbringen und wer ist verantwortlich?)
  - Untersuchen, ob gewisse Prozessschritte in anderen Prozessen vorkommen und diese identischen Abläufe integrieren, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden
4. Einfluss der Varianten auf die Arbeitsteilung (Zerlegung des Aufgabenkomplexes in Teilprozesse/Aufgaben und Zuweisung der Aufgaben auf Stellen/Ämter),<sup>429</sup> auf die Koordination zwischen den Mitarbeitern und den Ämtern (Festlegung organisatorischer Regeln)<sup>430</sup> sowie auf die Konfiguration (horizontale und vertikale Gliederung der Organisation)<sup>431</sup> bestimmen<sup>432</sup>
  5. Gegebenenfalls die Anpassungen der Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration genauer analysieren<sup>433</sup>
    - Entstehen andere Teilaufgaben?
    - Werden die Teilaufgaben neu zusammengefasst oder auf andere Einheiten verteilt?
    - Ändert sich die Verteilung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnissen?
    - Sind die Regeln für die Aufgabenerfüllung zu verändern?
    - Müssen die Leitungsspannen oder die Anzahl Hierarchieebenen angepasst werden durch die neue Variante der Prozessabwicklung?
    - Muss das Personal neu auf die verschiedenen strukturellen Einheiten verteilt werden?
  6. Vor- und Nachteile der Varianten gegeneinander abwägen
  7. Beurteilung anhand der Ziele aus der Strategie und der allgemein festgelegten Erfolgsfaktoren
  8. Entscheidung für eine Variante der Prozessabwicklung

---

<sup>429</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 33.

<sup>430</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 36.

<sup>431</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 48.

<sup>432</sup> Vgl. Ausführungen im Abschnitt 3.4.3 dieser Arbeit.

<sup>433</sup> Vgl. Grochla, Erwin (1978), S. 33 ff.

9. Erfolgsindikatoren für diese Prozessvariante festlegen: z. B. Kennzahlen
10. Die Prozessverantwortung zuweisen
11. Den Prozess in der neuen Ausgestaltung realisieren
12. Die Prozess-Durchführung mittels Controlling überwachen und optimieren
13. Prozessoptimierung durch kontinuierliche Analyse und Beurteilung von Schwachstellen

Dieses Vorgehensmodell soll den Gemeinden helfen, die Ausgestaltung der Prozesse unter Anwendung des eGovernment besser fassbar und begründbar zu machen. In Abhängigkeit der Entwicklungsstufe des eGovernment kann dieses Modell erneut angewendet werden, um eine permanente Anpassung an die verwaltungsinternen, technischen und rechtlichen Gegebenheiten zu gewährleisten.

#### **4.3.6 Einfluss der Online-Prozessabwicklung auf die Organisationsstruktur**

In der Darstellung der unterschiedlichen Abwicklungsmöglichkeiten einer Anmeldung in der Gemeinde hat sich gezeigt, dass für dieses konkrete Prozessbeispiel nur die Schaffung einer gesamtschweizerischen Datenbank Auswirkungen auf die Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) hat. D. h. man kann durchaus Prozesse (Ablauforganisation) verändern, ohne dass dies eine Änderung der Aufbauorganisation mit sich bringen muss. Aufgrund der in der Untersuchung festgestellten Unsicherheiten bezüglich der Veränderungen, zu denen eGovernment auf der Ebene der Prozesse führt, sind die Auswirkungen auf der Ebene der Struktur noch weniger absehbar, da diese von ersterem abhängen. Deshalb hält es die Verfasserin als verfrüht, im momentanen Entwicklungsstadium Vorhersagen über die an eGovernment angepasste Organisationsstruktur zu machen. Sicher ist aber, dass eGovernment auf der Transaktionsstufe, wie z. B. bei der Schaffung eines zentralen Einwohnerregisters zu Anpassungen der Aufbauorganisation führen wird.

#### **4.4 Kritische Betrachtungen anhand des erarbeiteten Effizienz- und Effektivitätskonzeptes (Abschnitt 3.5)**

Nachdem die eGovernment-Situation der Untersuchungsgemeinden dargestellt wurde, gilt es, die Resultate anhand der im Theorieteil der Arbeit aufgestellten Effizienz- und Effektivitätskriterien (Abschnitt 3.5) zu beurteilen. Dadurch soll der Stand der Entwicklung des eGovernment messbar gemacht werden und Schwachstellen am heutigen Angebot ausgemacht werden. Um dies zu ermöglichen wird nachfolgend die Erfüllung der Kriterien einzeln ausgeführt.

##### **Ökonomisch-technische Effizienzkriterien sind:**

- *Beschleunigung und Qualitätssteigerung von verwaltungsinternen Prozessen (Leistungserstellung und -erbringung sowie Informations- und Entscheidungsprozesse)<sup>434</sup>*

Erst wenn Transaktionen in einer grösseren Zahl über eGovernment abgewickelt werden, kann eine Beschleunigung der Prozesse erreicht werden, da momentan meist Versuche stattfinden, bei denen der Aufwand der Abwicklung mit den nötigen Kontrollen und der geringen Automatisierung nicht unbedingt kleiner ist als bei traditioneller Abwicklung. Eine Qualitätssteigerung wird sicherlich erreicht, da die Anspruchsgruppen schon heute von Vorteilen im Angebot profitieren können. Beispielsweise in Winterthur ist das Erscheinen auf der Einwohnerkontrolle für eine Anmeldung bereits nicht mehr nötig.<sup>435</sup> Zudem bietet die Verfügbarkeit der Leistungen und Informationen rund um die Uhr einen Qualitätsvorteil. Die Abwicklung ganzer Dienstleistungen über Internet muss weiterhin ausgebaut werden.

- *Einschränkung der Koordinationskosten durch den erleichterten Informationsfluss und die Nutzung von Synergien*

Momentan werden Informationen mehrheitlich innerhalb der Gemeinde transferiert. Es handelt sich dabei jedoch noch nicht um Daten wie z. B. Personalien, deren Mehrfacherfassung dadurch vermieden werden kann, sondern eher um interne Dokumente. Zur Senkung der Koordinationskosten bedarf es einer Umlagerung des Briefverkehrs auf eMail und einer Senkung des internen Kommunikationsaufwandes

---

<sup>434</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 37.

<sup>435</sup> Vgl. Wäckerli, Werner (2001)

durch Abwicklung per eMail respektive innerhalb geschlossener Foren im Intranet anstelle von Telefonaten oder Sitzungen. Das grösste Potential an Synergien besteht aber in einer verstärkten Zusammenarbeit zwischen Gemeinden, die Doppelspurigkeiten vermindern kann, indem beispielsweise identische Formulare nicht in jeder Gemeindeverwaltung einzeln generiert, sondern gemeinschaftlich erstellt und genutzt werden. Das Beispiel des Konzeptes „AZ online“ zeigt die Vorteile einer solchen Zusammenarbeit beispielhaft auf.<sup>436</sup> Im Bereich des Kommunikationsflusses und der Synergienutzung bietet eGovernment ein riesiges, momentan noch zu wenig genutztes Potential.

- *Stärkere Einbindung der Leistungsempfänger oder Betroffenen in das Verwaltungshandeln durch einen neuen Angebots- und Informationszugang*

Das eGovernment-Angebot der Gemeinden bietet den Anspruchsgruppen viele Informationen und bereits einige Kommunikationsmöglichkeiten. Der Leistungsempfänger wird stärker eingebunden, da er sich selbst informieren oder einfacher Fragen stellen kann. Trotzdem muss das Angebot im Kommunikations- und v. a. im Transaktionsbereich weiter ausgebaut werden. Denkbar ist z. B. ein Tracking-System, wodurch sich der Aussenstehende jederzeit informieren kann, bei welcher Verwaltungsstelle seine Anfrage gerade behandelt wird, was die Verwaltungsabläufe nachvollziehbar macht.<sup>437</sup>

- *Verbesserung des Images der Gemeinde und Stärkung des Wirtschaftsstandorts*

eGovernment bietet für die Gemeinden eine Chance, sich als innovativ und fortschrittlich zu profilieren. Diese Möglichkeit wird zum Teil auch genutzt. Die Auswahl an Informationen zum Wirtschaftsstandort (z. B. Angebote an Industrieland oder Steuersätze) ist aber noch relativ gering. Um dieses Kriterium besser erfüllen zu können, sind vermehrt zielgruppenspezifische Angebote zu fördern.

---

<sup>436</sup> Vgl. Abschnitt 4.2.3.1 dieser Arbeit.

<sup>437</sup> Vgl. Muralt Müller, Hanna (2001c), S. 14.

- *Ortsunabhängige Bearbeitung der Aufgaben in Kooperation mit anderen Gemeinden*

In keiner der befragten Gemeinden werden im Rahmen des eGovernment Daten zur Abwicklung einer Aufgabe zu anderen Gemeinden transferiert. Kooperationen oder Regionalisierungen in einzelnen Bereichen (wie z. B. das Betreibungs- und Zivilstandsamt in der Region Zuzwil ab Ende Jahr)<sup>438</sup> fallen aus Sicht der Gemeinden nicht in den Bereich des eGovernment, obwohl dieses die Zusammenarbeit und die Kommunikation zwischen den Partnern stark vereinfacht. Solche Kooperationen sollten verstärkt stattfinden, um Synergien nutzen zu können. Hier besteht ein beträchtliches Potential, eGovernment nutzenbringend umzusetzen.

#### **Zu den individual-sozialen Effizienzkriterien gehören:**

- *Zunahme der Zufriedenheit der Anspruchsgruppen (Bürger, Unternehmen, Ausländer) mit den Leistungen der Verwaltung*

Die Zufriedenheit ist schwer messbar. Trotzdem lässt sich festhalten, dass die Gemeindeverwaltungen mehrheitlich positive Rückmeldungen der Anspruchsgruppen zu den eGovernment-Angeboten erhalten.<sup>439</sup> Wichtig ist hier v. a., dass negative Hinweise und Anregungen ernst genommen werden und für ein kontinuierliches Verbesserungsmanagement genutzt werden. Die Zufriedenheit eines Kunden hängt nämlich unter anderem stark davon ab, wie seine Beschwerde behandelt wird.<sup>440</sup> Nicht zu vergessen ist aber, dass zum jetzigen Zeitpunkt der Grossteil der Bevölkerung keinen Zugang zu eGovernment hat, so dass nicht von einem allgemeinen Einfluss auf die Zufriedenheit gesprochen werden kann.

- *Steigerung der Motivation und Qualifikation der Verwaltungsmitarbeiter*

Die Interviewaussagen zeigen eine grösstenteils positive Reaktion auf die stärkere Technologisierung innerhalb der Verwaltung. Die neuen Instrumente Internet und eMail motivieren die Mitarbeiter. Unbedingt zu empfehlen ist eine Schulung, wo Ängste im Umgang mit diesen neuen Möglichkeiten abgebaut und Qualifikationen erworben werden können. Die Auswirkungen des eGovernment auf die Mitarbeiter, wenn die Mehrheit der Aufgaben (v. a. bei Transaktionen) über Internet abgewickelt werden wird, sind noch nicht absehbar.

---

<sup>438</sup> Vgl. Keller, Andrea (2001)

<sup>439</sup> Vgl. beispielsweise Furger, Thomas (2001); Zünd, Felix (2001)

<sup>440</sup> Vgl. Meffert, Heribert (1998), S. 860.

- *Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber mit anspruchsvollen Arbeitsplätzen*

Die empirische Studie führt zu keinen Aussagen, die zeigen können, dass die Arbeitsplatzattraktivität bei der Verwaltung durch eGovernment gestiegen ist. Dieser Aspekt ist in den Gemeinden wahrscheinlich bis jetzt nicht als Folge des eGovernment wahrgenommen worden, da sich die Arbeitsplätze im jetzigen Entwicklungsstadium noch nicht allzusehr verändert haben. Es gilt, die Arbeitsplatzattraktivität zu fördern und gegen aussen zu kommunizieren.

- *Zunahme der Transparenz des öffentlichen Handelns*

Die Transparenz kann auf verschiedene Arten verstanden werden. Eine erste Möglichkeit ist die Darstellung des Angebotes im Internet, wobei die Transparenz aus Sicht der Anspruchsgruppen durch Nutzung der Lebenslagen zur Strukturierung des Verwaltungsangebotes noch verbessert werden kann. Zum Zweiten kann Transparenz auch verstanden werden als Möglichkeit für Aussenstehende, zu wissen, welche Prozessschritte ablaufen und wo das Geschäft in der Verwaltung gerade steckt. Diese Transparenz in Form eines Tracking-Systems bietet das eGovernment momentan noch nicht. Die dritte Form ist der einfache Zugang zu mehr Informationen über die Verwaltung und ihr Handeln, welcher bereits zu einem grossen Teil verwirklicht ist (z. B. Protokolle von Gemeinderatssitzungen sind einfach und schnell zugänglich).

### **Elemente politisch-rechtlicher Effizienzkriterien sind:**

- *Anpassung der rechtlichen Grundlagen an die Möglichkeiten der IKT (digitale Signatur)*

Heute besteht in der Schweiz noch keine gesetzliche Grundlage für die digitale Unterschrift. Der Bundesrat unterbreitet dem Parlament aber gerade ein Gesetz über die Zertifizierungsdienste (ZertES) im Bereich der digitalen Signatur, das die Grundlage für den elektronischen Verkehr mit dem Grundbuch und dem Handelsregister schafft.<sup>441</sup> Zu einem weiteren Bundesgesetz über den elektronischen Geschäftsverkehr werden zur Zeit die Vernehmlassungsergebnisse ausgewertet.<sup>442</sup>

---

<sup>441</sup> Vgl. Schweizerische Depeschenagentur (2001), S. 4.

<sup>442</sup> Vgl. Schweizerische Depeschenagentur (2001), S. 4.

- *Veränderung der politischen Zusammenarbeit zwischen den Ebenen Bund, Kantone und Gemeinden*

Aufgrund des eGovernment findet eine Zusammenarbeit in unterschiedlichsten Projektgruppen statt. Der Austausch sollte aber auch innerhalb der Ebenen also beispielsweise zwischen den Gemeinden verstärkt werden.

- *Zunahme der demokratischen Einbindung der Bürger*

Das eGovernment-Angebot der Gemeinden beschränkt sich momentan auf Informationen zum politischen Geschehen. Diskussionsforen oder andere Mitteilungs- und Teilnahmemöglichkeiten im politischen Bereich bieten die Gemeinden noch nicht.

#### **Flexibilitätsorientierte Effizienzkriterien beurteilen:**

- *Erhöhte Anpassungsfähigkeit an die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und zielgruppenspezifische Angebote*

Die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen gelangen durch eGovernment einfacher an die Verwaltung. Die Anpassungsfähigkeit ist insofern gestiegen, als die Gemeinden gewisse Anregungen der Internet-Nutzer umsetzen. Ansonsten hat man sich aber beispielsweise noch nicht an das Bedürfnis der Orientierung nach Lebenslagen der Bürger angepasst, die eine zielgruppenspezifische Suche in einer bestimmten Situation ermöglichen.

- *Steigerung der Innovationsfähigkeit*

Mit eGovernment muss die Verwaltung gegen aussen innovationsfähiger werden, da sie sich einem grossen Publikum auf eine neue Art präsentiert. Zudem bietet eGovernment die Chance, traditionelle Strukturen aufzubrechen sowie Prozesse zu überdenken und an das neue Medium und seine Eigenschaften anzupassen. Inwieweit die Gemeindeverwaltungen aber einzig durch eGovernment innovativer werden, ist im Rahmen aller Veränderungen im Zusammenhang mit dem allgemeinen Wandel (z. B. auch NPM) schwer zu sagen.

- *Zeitunabhängigere Bearbeitung der Verwaltungsgeschäfte*

Diejenigen Transaktionen oder Anfragen, die bereits heute per Internet bzw. eMail an die Verwaltung gelangen, haben den grossen Vorteil, dass sie intern dann abgewickelt werden können, wenn der Mitarbeiter Zeit dazu hat, was bei einer Anfrage am

Schalter nicht der Fall ist.<sup>443</sup> Um wirklich davon profitieren zu können, muss das e-Government-Angebot aber noch wachsen und zudem die Nutzerzahl in der Bevölkerung steigen.

Die Effektivitätsbedingung dient als zweites Kriterium zur Beurteilung der Wirksamkeit von eGovernment. Dabei werden zwei Arten von Zielerreichungsgraden unterschieden:<sup>444</sup>

#### **Der quantitative Zielerreichungsgrad beschreibt:**

- *In welchem Ausmass ist das Potential von eGovernment ausgeschöpft worden?*

Im Informationsbereich ist das eGovernment-Potential bis jetzt am besten ausgeschöpft worden. Die Kommunikation kann durch ein verstärktes Download-Angebot und durch Diskussionsforen (ev. zeitlich begrenzt und zu bestimmtem Thema) ergänzt werden. Auf der Stufe der Transaktionen stehen die meisten Verwaltungen noch am Anfang, da keine Prozesse ohne Medienbrüche und ohne Interaktion von Personen rein technisch online abgewickelt werden können. Um diese Palette zu erweitern empfiehlt sich eine Zusammenarbeit unter Gemeinden (z. B. Formulare gemeinsam nutzen) und mit dem Kanton und dem Bund (z. B. Aufbau eines Guichet virtuel).

- *In welchem Ausmass verändern sich die Strukturen und Prozesse innerhalb der Verwaltung?*

Bis zum erreichten Entwicklungsstand von eGovernment sind die Strukturen und Prozesse in der Verwaltung nicht verändert worden. Dies wird aber nötig, sobald mehr Transaktionen sowohl angeboten als auch genutzt werden. Dies stellt nach Meinung der Verfasserin die grosse Herausforderung für ein erfolgreiches eGovernment, das sowohl der Verwaltung als auch dem Bürger dient, dar.

- *Höhe der finanziellen und personellen Einsparungen*

Die Interviews haben gezeigt, dass zum jetzigen Zeitpunkt und wahrscheinlich auch in absehbarer Zukunft keine signifikanten Einsparungen weder im personellen noch im finanziellen Bereich möglich sind.

---

<sup>443</sup> Vgl. Löffel, Hans Rudolf (2001)

<sup>444</sup> Vgl. Ritz, Adrian (1999), S. 38.

### **Der qualitative Zielerreichungsgrad bezeichnet:**

- *Gehen die Veränderungen, die durch eGovernment entstanden sind, in Richtung der vorgegebenen Ziele?*

Die Bürgerorientierung der Verwaltung ist im Rahmen der lancierten eGovernment-Projekte gestiegen, da sich das Denken in der Verwaltung hin zum Kunden orientiert und das Internet als Plattform die Verwaltung näher zu den Anspruchsgruppen führt. Die internen Abläufe wurden aber nicht angepasst, so dass einzig das Gesicht der Verwaltung gegen aussen verändert wurde. eGovernment bezeichnet aber neben dem Bürgerkontakt auch die Bereiche der Anpassung interner Prozesse und der Integration von Partnern und anderer Verwaltungsstellen.<sup>445</sup> Erst bei die Berücksichtigung dieser Aspekte kann es gelingen, Zeit oder Kosten einzusparen.

- *Ausgestaltung der Instrumente und Mittel zur Erreichung der eGovernment-Ziele*

Die Internet-Auftritte der Gemeinden sind ziemlich unterschiedlich. So differieren auch die verschiedenen Möglichkeiten, welche die Verwaltungen gewählt haben, um beispielsweise eine Anmeldung online abzuwickeln. Der Austausch zwischen Gemeinden sollte vermehrt stattfinden, um von Erfahrungen anderer zu lernen und die Instrumente im Rahmen eines Benchmarkings vergleichen zu können.

### **4.5 Überprüfung der Hypothesen**

Im Abschnitt 1.3 werden in der Zielsetzung der Arbeit Hypothesen aufgestellt, welche im Rahmen der empirischen Forschung geprüft werden. Nach der Darstellung der Resultate der Studie sollen die Hypothesen nun wieder aufgegriffen und bestätigt oder gegebenenfalls falsifiziert werden.

*Hypothese 1: eGovernment-Projekte führen bis jetzt und auch in absehbarer Zukunft zu Mehraufwand an Kosten, an neuen Prozessen und an Stellen für die Verwaltung – Einsparungen sind allenfalls langfristig realisierbar.*

Die Aussage der Hypothese 1 hat sich innerhalb der empirischen Studie bei den untersuchten Gemeinden bestätigt. In allen befragten Gemeinden werden die allfälligen Einsparungen durch die Aufwendungen der Aktualisierung, Pflege und des Ausbaus

---

<sup>445</sup> Vgl. auch Meir, Joel (2001)

des eGovernment-Angebotes zumindest kompensiert oder gar übertroffen. Im Abschnitt 4.2.4.5 sind die Ergebnisse zu dieser Thematik bereits veranschaulicht worden.

*Hypothese 2: Bis zum heutigen Entwicklungsstadium hat eGovernment nur zu geringen Anpassungen der traditionellen verwaltungsinternen Leistungserstellungsprozesse geführt.*

Auch diese Hypothese hat sich in der Studie bestätigt, wie die Antworten der Interviewpartner im Abschnitt 4.3.1. zeigen. Intern werden die Prozesse auf traditionelle Art und Weise abgewickelt. eGovernment hat im jetzigen Entwicklungsstadium praktisch keine Auswirkungen auf die Arbeitsteilung, die Koordination oder die Konfiguration innerhalb der öffentlichen Verwaltung.

*Hypothese 3: Das individualistische „Gärtchendenken“ überwiegt in den Gemeindeverwaltungen. Bestehende Insellösungen nutzen nicht das ganze Potential, das eGovernment verwaltungsintern zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz bieten kann.*

In der Tat findet ein geringer Erfahrungsaustausch statt. Dies nimmt v. a. den kleineren Gemeinden die Chance, sich auch mit geringem Aufwand ein eGovernment-Angebot aufzubauen. Die interne Zusammenarbeit würde sowohl für die Entwicklung der Internet-Auftritte, als auch für die effizientere Abwicklung von Prozessen Vorteile bringen (beispielsweise Mehrfachnutzung von Daten ohne Zweiterfassung). Dies zeigt das positive Beispiel der innovativen Projektes „AZ online“ im Kanton Aargau, das als Anregung für weitere Kooperationen dienen kann.

*Hypothese 4: Gemeinden, die ihre Aufbau- und Ablauforganisation anpassen, um die Möglichkeiten des Internets auszuschöpfen, erreichen ihre eGovernment-Ziele eher als diejenigen, welche die traditionellen Strukturen und Prozesse beibehalten.*

Diese Hypothese kann noch nicht überprüft werden, da in keiner der befragten Gemeinden Anpassungen der Ablauf- und Aufbauorganisation im Zusammenhang mit eGovernment gemacht wurden. Es lässt sich einzig sagen, dass sich der Versuch einer Anmeldung per Internet in Winterthur und die Anpassung des Prozesses gelohnt haben, da die Bürgerorientierung auch ohne digitale Signatur umgesetzt werden kann. Dies zeigt sich unter anderem auch an der steigenden Nutzungsquote.

## 5 Herleitung von Erfolgsfaktoren für die eGovernment-Umsetzung in Gemeinden

Die Erfolgsfaktoren sind abhängig von der eGovernment-Entwicklungsstufe und müssen unter deren Berücksichtigung definiert werden. Deshalb wird im weiteren Verlauf unterschieden zwischen Erfolgsfaktoren auf Stufe Information, Kommunikation und Transaktion. Diese Differenzierung soll den Gemeinden in ihrer spezifischen Situation zeigen, welche Parameter den Erfolg beeinflussen.

### 5.1 Erfolgsfaktoren auf der Informationsstufe des eGovernment

Wenn sich eine Gemeinde entscheidet, eGovernment einzuführen oder wenn bereits ein Angebot auf der Stufe Information vorhanden ist, sollte den folgenden Faktoren besondere Beachtung geschenkt werden, da sie für den eGovernment-Erfolg bedeutend sind:

- Die Informationsbeschaffung beispielsweise bei anderen Gemeinden über Erfahrungen und Realisierungsmöglichkeiten sowie ein Überblick über die Angebote weiter fortgeschrittener Gemeinden bieten eine gute Grundlage für das eigene eGovernment-Projekt. Eine Zusammenarbeit mit einer Gemeinde, die sich in einer ähnlichen Situation befindet, ist zumindest in Betracht zu ziehen.
- Eine Strategie, in welcher die Ziele des eGovernment innerhalb der Gemeinde klar festgelegt werden, stellt eine wichtige Basis dar, anhand derer Entscheide gefällt werden können und die Zielerreichung geprüft wird.
- Innovative Personen mit dem Willen zur Veränderung sind enorm wichtig<sup>446</sup>. Eine Projektorganisation ist deshalb zu empfehlen.<sup>447</sup>
- Das Angebot ist im Rahmen der Möglichkeiten der Gemeindeverwaltung auf alle Anwendungsbereiche eAssistance, eAdministration und eDemocracy<sup>448</sup> auszuweiten und kontinuierlich auszubauen. Dabei sollten die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen beachtet werden.

---

<sup>446</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 130.

<sup>447</sup> Vgl. Schedler, Kuno (2001), S. 51.

<sup>448</sup> Vgl. Abschnitt 2.1.2.2 dieser Arbeit.

- Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen im Zusammenhang mit eGovernment sind festzulegen und schriftlich festzuhalten (z. B. Pflichtenhefte anpassen), um die Zuständigkeiten eindeutig zu regeln.
- Die Aktualisierung der Inhalte ist von enormer Bedeutung für die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen.
- Der Nutzer muss sich im Internet-Angebot einfach zurechtfinden. Deshalb ist die Sichtweise der Anspruchsgruppen bei der Gestaltung des Auftrittes zu berücksichtigen.

## **5.2 Erfolgsfaktoren auf der Kommunikationsstufe des eGovernment**

Wird das Angebot ausgebaut, so dass eine zweiseitige Kommunikation möglich wird und sich die Internet-Nutzer auch aktiv gegenüber der Gemeindeverwaltung äussern können, dann werden die folgenden Faktoren als wichtig und bedenkenswert erachtet:

- Eine niedergeschriebene Strategie hält die Ziele fest und lenkt die Entwicklung des eGovernment.
- Eine Vertrauenskultur muss aufgebaut werden.<sup>449</sup> Zudem müssen die Mitarbeiter im Umgang mit dem neuen Medium und dem eMail geschult werden, um Ängste abzubauen und ein positives motivierendes Klima in der Verwaltung zu schaffen.
- Anfragen sollen kompetent und innert kurzer Zeit bearbeitet werden.
- Durch die Betrachtung anderer eGovernment-Angebote und durch den Austausch mit anderen Gemeinden können Ideen und Erfahrungen gesammelt werden.
- Das Angebot soll unter Berücksichtigung von Aufwand und Nutzen aus Sicht der Verwaltung und des Ansprechpartners kontinuierlich ausgebaut werden.

---

<sup>449</sup> Vgl. von Rohr, Urs Rudolf (2001), S. 130.

- Bei Erwägung eines Formularangebotes ist eine Zusammenarbeit beispielsweise mit einer Nachbargemeinde oder in einem grösseren Verbund in Betracht zu ziehen, um Synergien zu nutzen und den Aufwand und die Kosten zu minimieren. Da die Formulare, z. B. für die Fristverlängerung der Steuererklärung, in allen Gemeinden sehr ähnlich aufgebaut sind, kann eine Vorlage von mehreren Gemeinwesen unter Anpassung des Layouts genutzt werden.
- Lieferanten und Partner der Verwaltung sind sowohl im Internetauftritt als auch in der durch eGovernment vereinfachten Zusammenarbeit stärker zu integrieren.

### **5.3 Erfolgsfaktoren auf der Transaktionsstufe des eGovernment**

Die Transaktionsstufe bezeichnet die Abwicklung eines kompletten Geschäfts über das Medium Internet, wobei die Daten innerhalb der Verwaltung direkt verarbeitet werden, ohne beispielsweise die Anfrage des Kunden zuerst auszudrucken.

- Werden Transaktionen ohne Medienbrüche per Internet abgewickelt, so müssen die beteiligten EDV-Systeme integriert sein, um einen reibungslosen automatischen Datentransfer zu gewährleisten.
- Sicherheitsaspekte haben eine hohe Bedeutung für den Erfolg von eGovernment. Diesbezügliche Anforderungen sind unbedingt zu erfüllen, um das Vertrauen der Nutzer aufzubauen und zu stärken.
- Eine Strategie steckt die eGovernment-Entwicklung ab.
- Die Prozesse müssen überdacht und an die durch eGovernment veränderten Bedingungen angepasst werden. Das in Abschnitt 4.3.4 dieser Arbeit vorgestellte Prozessmodell hilft, die Änderungen fassbarer zu machen und unterschiedliche Möglichkeiten der Abwicklung einander gegenüberzustellen.
- Die Zusammenarbeit mit dem Kanton, dem Bund und anderen Gemeinden bietet viele Vorteile für die Entwicklung des eigenen eGovernment-Angebotes.
- Die Integration von Lieferanten und Partner der Verwaltung unterstützt die Erreichung der eGovernment-Ziele.

## 6 Schlussfolgerungen (Gestaltungsempfehlungen)

Die nachfolgenden Gestaltungsempfehlungen richten sich an alle Gemeinden, unabhängig davon, ob bereits Erfahrungen mit eGovernment gemacht wurden oder nicht. In Anbetracht der Entwicklungsstufe des eGovernment und der Gemeindesituation sind die Gestaltungsempfehlungen beizuziehen, um innovative, zukunftssträchtige Wege einzuschlagen und die Möglichkeiten des eGovernment auszuschöpfen.

### 6.1 Erarbeitung einer Strategie

Die Gemeindeverwaltung sollte, unabhängig von der eGovernment-Entwicklungsstufe, die bereits erreicht wurde, eine Strategie verfassen, in welcher die Ziele des eGovernment klar definiert werden. Auf diese Art und Weise können die einzelnen Entscheide zu Massnahmen oder Instrumenten auf das in der Strategie festgelegte Gesamtziel abgestimmt und auch beurteilt werden.

### 6.2 Aufwand gegenüber dem Nutzen abwägen

eGovernment kann in kleinen Schritten vorangetrieben werden. Dabei gilt es, stets abzuwägen, ob sich der Nutzen gegenüber dem Aufwand lohnt und zudem zu versuchen, die effizienteste und effektivste Ausgestaltungsmöglichkeit zu finden und umzusetzen. Hier soll das dargestellte Prozessmodell aus Abschnitt 4.3.4 Unterstützung bieten, um die Auswirkungen einer Anpassung zu evaluieren.

### 6.3 Innovative Wege gehen

Allgemein sind heute veränderte Kundenbedürfnisse vorhanden, welche die Verwaltung in ihrem eGovernment-Angebot zu integrieren versuchen sollte.<sup>450</sup> Dazu sind kreative Ideen und Mut zur Veränderung notwendig. Das Prozessmodell<sup>451</sup> (Durchdenken verschiedener Varianten) soll eine Möglichkeit bieten, innovativ die vorhandenen Strukturen aufzubrechen und neuen Gedanken Raum zu schaffen.

---

<sup>450</sup> Vgl. Marti, Thomas (2001), S. 145.

<sup>451</sup> Vgl. Abschnitt 4.3.1.4 dieser Arbeit.

#### **6.4 Vermehrte Zusammenarbeit mit Externen und v. a. innerhalb der Verwaltung**

Neben dem Aufbau internen Wissens und interner Fähigkeiten ist, wenn immer nötig, Unterstützung beizuziehen, da eGovernment sehr komplex ist und einer grossen Veränderungsgeschwindigkeit unterliegt.<sup>452</sup> Wo das Know How intern fehlt, sei es im Bereich der Strategie, der Prozesse oder der Informationstechnologie, empfiehlt sich der Zuzug eines externen Partners. Zudem kann sich die Gemeinde vermehrt informieren, was andere Gemeinwesen im eGovernment-Bereich tun oder auch von den Erfahrungen der fortgeschritteneren Gemeinden profitieren. So können bei der Erarbeitung des eGovernment Synergien genutzt werden. Zentral ist dabei, dass vorhandenes Know How und Ressourcen (z. B. Formulare) verwaltungsintern einer breiteren Nutzerschaft zur Verfügung gestellt werden und die Zusammenarbeit verstärkt wird, damit auch kleinere Gemeinden eine Chance erhalten, an der Entwicklung teilzunehmen.

#### **6.5 eGovernment-Verständnis erweitern**

eGovernment soll nicht nur als Darstellungsinstrument der Verwaltung gegenüber den Auspruchsgruppen gesehen und verstanden werden. Sobald neben Informationen auch Kommunikation oder Transaktionen angeboten werden, gilt es, die internen Prozesse zu überdenken und anzupassen sowie die beteiligten Partner der Verwaltung zu integrieren.<sup>453</sup> Die Auswirkungen des eGovernment und dessen Potential werden erst dann wirklich ersichtlich.

Die eGovernment-Entwicklung stellt die Gemeinden vor grosse Herausforderungen, die aber, wie sich in den Interviews gezeigt hat, motiviert und sehr positiv angegangen werden. Ein Wandel steht sowohl auf der Ebene der Strategie als auch im Strukturbereich zum heutigen Zeitpunkt noch am Anfang. Für den Erfolg im Bereich eGovernment ist eine klare Zieldefinition im Rahmen einer Strategie erforderlich. Zudem muss ein Kulturwandel im Denken hin zu der Orientierung am Kunden und seinen Bedürfnissen weiterhin gefördert und unterstützt werden.

---

<sup>452</sup> Vgl. Göldi, Andreas (2001), S. 142.

<sup>453</sup> Vgl. auch Meir, Joel (2001)

Wenn die Gemeindeverwaltungen sich in Zukunft verstärkt auch um die Aspekte der Prozesse und der Struktur kümmern, so bestehen grosse Chancen, dank eGovernment Änderungen umzusetzen und ein grosses Potential sowohl im Kontakt mit den Anspruchsgruppen als auch in der internen Verwaltungsarbeit nutzen zu können.

## ANHANG

### Anhang 1: Gemeindeauswahl

#### Beigezogene Studie

Kohler und Geiser haben in ihrer Seminararbeit vom Juni 1999 248 von 800 damals existierenden Deutschschweizer Gemeinde-Websites anhand eines Kriterienkatalogs bewertet. Die gewählten Kriterien basieren einerseits auf den theoretischen Grundlagen, andererseits auch auf einer Bewertung von Internet-Auftritten deutscher Städte.<sup>454</sup>

Obwohl die Studie in einem sich schnell wandelnden Bereich wie eGovernment nicht mehr allzu aktuell ist, wurde sie der Gemeindeauswahl der Verfasserin zu Grunde gelegt. Dies aus zwei Gründen:

- Der Kriterienkatalog ist sehr differenziert ausgearbeitet.
- Es ist – nach dem Wissensstand der Verfasserin – die einzige Studie, welche schweizweit die Webauftritte von Gemeinden untersucht und statistisch bewertet hat.

#### Kriterienkatalog

Die Bewertung von Kohler/Geiser basiert auf 6 Kriterien mit jeweiligen Unterkriterien. In Klammern sind die maximal erreichbaren Punktwerte vermerkt.<sup>455</sup>

1. Bürgerservice (11 Pkt.)
  - Ämter
  - eGovernment (Dokumente und Formulare zum Herunterladen)
  - Kommunikationsmöglichkeiten
  - Frequently asked questions (FAQ)

---

<sup>454</sup> Vgl. Kohler, Reto/Geiser, Thomas (1999), S. 12.

<sup>455</sup> Vgl. Kohler, Reto/Geiser, Thomas (1999), S.13 ff.

## 2. Gemeindeinformationen (18 Pkt.)

- Standortpromotion
- Aktualität der News
- Karte/Plan
- Verkehrsinformationen
- Links

## 3. Bildung und Soziales (16 Pkt.)

- Schulen
- Bibliotheken
- Sonstige Bildungsinstitutionen
- Notdienste
- Soziale Einrichtungen
- Jugend

## 4. Freizeit, Kultur und Sport (24 Pkt.)

- Veranstaltungskalender
- Restaurants und Bars
- Museen, Theater und andere kulturelle Institutionen
- Vereine
- Öffentliche Anlagen
- Spezielle Veranstaltungen

## 5. Tourismus (10 Pkt.)

- Tourismusbüro
- Übernachtungsmöglichkeiten
- Virtueller Stadtrundgang
- Electronic Commerce

## 6. Allgemeines (38 Pkt.)

- Qualität der Information
- Gestaltung des ganzen Auftritts
- Navigation
- Komfort für den Benutzer
- Geschwindigkeit

Die Kriterien 2 bis 5 beziehen sich v. a. auf die Vermittlung von Informationen für die Gemeindebewohner (bei Kriterium 5 für die Auswärtigen). Die Prognos-Studie zeigt, dass dies bis heute dem Hauptbedürfnis der Internetnutzer entspricht.<sup>456</sup> Für die Untersuchung des Einflusses von eGovernment auf die Strukturen und Prozesse in Gemeinden ist zweifelsohne das erste Kriterium von grösster Bedeutung, da dort die Möglichkeiten zur Kommunikation und zur Auslösung von Transaktionen mit den staatlichen Stellen bewertet werden. Die Potentiale von eGovernment – z. B. Senkung der verwaltungsinternen Kosten, bessere Befriedigung der Bedürfnisse der Bürger usw. – liegen genau in diesen Bereichen.<sup>457</sup> Zudem führt eGovernment v. a. auf diesen Interaktionsstufen zu einer Veränderung der Prozesse im öffentlichen Sektor.

### Gemeindeauswahl

Aufgrund der oben dargestellten Ausführungen wählte die Verfasserin unter den 248 von Kohler und Geiser untersuchten Gemeinden diejenigen aus, die bei dem ersten Kriterium am meisten Punkte erreicht haben. Diese werden nachfolgend in der Reihenfolge der Punktzahlen, die sie bei dem Kriterium „Bürgerservice“ erhalten haben, aufgeführt.<sup>458</sup>

Ortschaft	Kanton	Punktzahl bei dem Kriterium „Bürgerservice“	Gesamtpunktzahl bei Kohler/Geiser
Bülach	ZH	9	65
Ittigen	BE	8	82
Meggen	LU	8	79
Oberglatt	ZH	8	66
Thalwil	ZH	8	53
Ried-Brig	VS	8	37
Wetzikon	ZH	7	75
Rorschacherberg	SG	7	58
Romanshorn	TG	7	52

<sup>456</sup> Vgl. Prognos (2001), S. 18.

<sup>457</sup> Vgl. Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000), S. 25.

<sup>458</sup> Vgl. Kohler, Reto/Geiser, Thomas (1999), S.39 ff.

Reinach	AG	7	51
Uetikon am See	ZH	7	41
Aarau	AG	6	74
Dietikon	ZH	6	73
Flüelen	UR	6	72
Worb	BE	6	68
Obergösgen	SO	6	62
Bern	BE	6	59
Uzwil	SG	6	57
Riehen	BS	6	55
Gossau	ZH	6	52
Hergiswil	NW	6	50
Zuzwil	SG	6	50
Lachen	SZ	6	49
Altendorf	SZ	6	43
Erlinsbach	AG	6	37
Strengelbach	AG	6	37
Marthalen	ZH	6	36

*Tabelle 2: Gemeindeauswahl I*

Auf diese Art und Weise wurden in der Befragung grosse und kleine Gemeinden gleichsam berücksichtigt. In der Gesamtbeurteilung haben Ittigen 82 Punkte und Marthalen 36 Punkte erreicht. Es wurden also Ortschaften mit unterschiedlich gut bewerteten Web-Auftritten in die Interviews einbezogen. Damit die Gemeinden, die in der Studie von Kohler/Geiser nicht berücksichtigt wurden, nicht vergessen gingen, zog die Verfasserin weitere Ortschaften zu, deren Internetpräsenz in der Literatur positiv erwähnt wurde. Es handelt sich um:

Winterthur (ZH)	Bubikon (ZH)	Zollikofen (BE)
Zürich (ZH)	Kloten (ZH)	
Luzern (ZH)	Adliswil (ZH)	

*Tabelle 3: Gemeindeauswahl II*

Im Auftrag von PriceWaterhouseCoopers untersuchte Oliver Knechtenhofer im Rahmen einer Seminararbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern die Internetauftritte der zehn grössten Schweizer Städte.<sup>459</sup> Der Fokus dieser Studie liegt auf den Kriterien Interaktivität (25% Gewichtung) und Benutzerfreundlichkeit (25% Gewichtung), die neben den Kriterien Information (40% Gewichtung) sowie Sicherheit und Webtechnik (10% Gewichtung) unterschieden wurden.<sup>460</sup> Die besten Resultate erzielte Winterthur knapp vor Zürich und Luzern. Aufgrund dessen finden sich diese drei Städte in der ersten Spalte der obigen Tabelle. Von den Interviews mit den Verantwortlichen dieser sehr fortschrittlichen Städte-Websites erhoffte sich die Verfasserin besonders informative Erfahrungsberichte, da diese Projekte weitgehend frei von finanziellen und personellen Restriktionen realisiert wurden (im Vergleich zu kleineren Gemeinden).

### Zufallsauswahl

Alle Gemeinden aus beiden obigen Tabellen kamen in eine Zufallsauswahl. Die Verfasserin hat sie durchnummeriert und diese Zahlen auf Zettel geschrieben. Anschliessend wurden zufällig zwölf Zettel mit je einer Gemeinde gezogen. Als einziges zusätzliches Kriterium mussten darunter mindestens zwei grössere Gemeinden aus letzterer Tabelle vertreten sein. Diese Bedingung wurde ohne zusätzliche Ziehung erfüllt. In Tabelle 4 sind die ausgewählten Gemeinden der empirischen Untersuchung zusammen mit dem jeweiligen Interviewpartner inklusive Funktion und Datum des Gesprächs aufgeführt.

Ort	Datum	Interviewpartner	Funktion
Flüelen	31.5.	Herr Arnold	Gemeindeschreiber
Lachen	5.6.	Frau Steinegger	EDV-Zuständige und Mitarbeiterin Gemeindekassieramt
Dietikon	6.6.	Herr Furger	Stadtschreiber
Zuzwil	7.6.	Frau Keller	Gemeinderatsschreiberin
Winterthur	12.6.	Herr Wäckerli	Leiter zentrale Informationsdienste
Winterthur	12.6.	Herr Steinemann	EDV- und Internet-Verantwortlicher

<sup>459</sup> Vgl. Knechtenhofer, Oliver (2000), S. 5.

<sup>460</sup> Vgl. Knechtenhofer, Oliver (2000), S. 43.

Strengelbach	13.6.	Herr Tüscher	Gemeindeschreiber
Reinach (AG)	13.6.	Herr Walz	Gemeindeschreiber
Meggen	19.6.	Herr Ottiger	Gemeindeschreiber-Substitut
Meggen	19.6.	Herr Wyss	Kommunikationsbeauftragter
Bubikon	20.6.	Herr Willener	Bausekretär und Gemeindeschreiber-Stellvertreter
Worb	20.6.	Herr Löffel	Gemeindeschreiber
Riehen	22.6.	Herr Denzler	Leiter Abteilung Administration und Recht
Luzern	29.6.	Herr Zünd	Leiter Prozesse und Informationen

*Tabelle 4: Untersuchungsobjekte*

Die Termine wurden während eines telefonischen Kontaktes mit den Zuständigen der Gemeindeverwaltung festgelegt. Die Verfasserin war sehr überrascht über die bereitwillige Zusage zur Teilnahme an diesem Projekt und natürlich sehr erfreut, dass sie von keiner einzigen Gemeinde, die angefragt wurde, eine Absage entgegennehmen musste.

## Anhang 2: Interviewleitfaden

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>1. Einstiegsfragen</b>			
	Was ist Ihre Funktion in der Gemeinde?		
	Wieviele Verwaltungsmitarbeiter hat Ihre Gemeinde?	Organigramm	
	Wieviele Einwohner zählt die Gemeinde momentan?		
	Welche Erfahrungen haben Sie bezüglich New Public Management gemacht?	Innovativität, Flexibilität, Motivation der Mitarbeiter	
	Wie sehen Sie den Zusammenhang von NPM und eGovernment?		

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>2. Allgemeines zum eGovernment-Projekt</b>			
	Was hat Sie dazu bewogen, eine Website der Gemeinde zu lancieren?	Involvierte, Beweggründe	
	Seit wann besitzt die Gemeinde einen Internet-Auftritt?		
	Nimmt die Verwaltung externe Unterstützung in Anspruch, um das Projekt zu bewältigen?	Pro, Contra Beurteilung, ob Beratung nötig	
	Wie beschreiben Sie ihre Erfahrungen aus dem eGovernment-Projekt?	Zielerreichung, Hindernisse und Probleme	
	Welche Ziele haben Sie für die Zukunft Ihrer Homepage?	Welchen Nutzen versprechen Sie sich konkret?	

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>3. Inhalte und Kundensicht</b>			
	Was wird heute auf dieser Website angeboten?	Interaktivität, Kommunikation per Mail, Formulare, Kooperationen Präsentation, Informationsgehalt, FAQ	
	Wie können sich die Benutzer zurechtfinden?	Lebenslagenprinzip, Navigation zielgruppenspezifische Informationen	
	Bietet die Gemeindeverwaltung ein Diskussionsforum an?		
	Haben Sie Kenntnis über die Nutzung des Online-Angebotes und der Kundenzufriedenheit?	Feedback, Wenn ja: Haben Sie Konsequenzen gezogen?	

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>4. Verwaltungsinterne Veränderungen durch eGovernment</b>			
	Welche Erfahrungen haben Sie bezüglich der Finanzierung der Site gemacht?	Personal- und sonstige Kosten, Arbeitsaufwand, externe Beratung	
	Welchen Einfluss hat eGovernment auf das Verwaltungspersonal?	Kultur Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	
	Arbeiten Sie mit anderen Gemeinden zusammen?	Daten- und Erfahrungsaustausch	

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>5. Aufbau- und Ablauforganisation</b>			
	Welches sind Kern- und Unterstützungsprozesse, die durch eGovernment beeinflusst werden?	Wo bestehen Schnittstellen?	
	Inwiefern hat die Website die Ausgestaltung und die Abwicklung der internen Prozesse verändert? z.B., Baubewilligung, Schulfragen, Einwohnerkontrolle	Effizienz und Effektivität Ablauforganisation: neue Gruppierung/ Reihenfolge der Prozesse, Abstimmung	Wichtige Frage! Vertieft darauf eingehen!
	Welche neuen Prozesse und Aufgaben kommen durch eGovernment auf die Verwaltung zu?	eMail-Bearbeitung, Kooperationen mit Gemeinden oder Kanton	
	Wie denken Sie, wird die Online-Abwicklung von Verwaltungsdiensten die internen Prozesse in Zukunft beeinflussen? Wo besteht Potential?	Schneller, weniger hierarchisch, nachvollziehbar, lernfähiger! Innovationsfähigkeit? Einfluss auf Koordinations- und Kommunikationsaufwand (intern/extern)	Wichtige Frage! Vertieft darauf eingehen!
	Wo sehen Sie die Probleme für eine erfolgreiche eGovernment-Umsetzung aus Prozesssicht?	Hemmen Verwaltungsstrukturen und -abläufe den Erfolg?	
	Wie wichtig ist eine Reorganisation der Prozesse zur Erreichung der eGovernment-Ziele?	Ziele: Senkung Durchlaufzeit, erhöhte Kapazitätsauslastung und Qualität	
	Verändert ein Online-Auftritt die Organisationsstruktur (Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration) der Verwaltung?	veränderte Stellen, Abteilungen, Aufgaben, Hierarchie, Gliederungstiefe und -breite, Führung, Verantwortung, Kompetenzverteilung	Wichtige Frage! Vertieft darauf eingehen!
	Tracking / Rechtliche Problematik		
	Kann der Internetauftritt zu Einsparungen führen?		

## Angang 3: Interviewanalyse

Frageblock 1	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Internet-Adresse	www.flueelen.ch	www.lachen.ch	www.dietikon.ch	www.zuzwil.ch	www.stadt-winterthur.ch	www.strengelbach.ch	www.reinach.ch	www.meggen.ch	www.bubikon.ch	www.worb.ch	www.riehen.ch	www.stadt Luzern.ch
Interviewzeitpunkt	31.05.2001	05.06.2001	06.06.2001	07.06.2001	12.06.2001	13.06.2001	13.06.2001	19.06.2001	20.06.2001	20.06.2001	22.06.2001	29.06.2001
Interviewpartner	Herr Arnold	Frau Steinegger	Herr Furger	Frau Keller	Herr Wäckerli und Herr Steinemann	Herr Tüscher	Herr Walz	Herr Ottiger und Herr Wyss	Herr Willener	Herr Löffel	Herr Denzler	Herr Zünd
Frage 1: Funktion des Interviewpartners	Stadtschreiber	Anlaufstelle für EDV-Fragen und Mitarbeiterin im Gemeindekassieramt.	Stadtschreiber	Hauptfunktion: Gemeinderatsschreiberin und Leitung Sozialamt, Vormundschaftsamt Betreibungsamt	Hr. Wäckerli: Informationschef: Leiter zentrale Informationsdienste der Stadtverwaltung, zuständig für Medienarbeit und für gewisse Bereiche der Öffentlichkeitsarbeit Hr. Steinemann: EDV-Verantwortlicher	Gemeindeschreiber	Gemeindeschreiber	Hr. Ottiger: Gemeindeschreiber-Substitut und Notar (beteiligt bei Erarbeitung der Kommunikationskonzeptes) Hr. Wyss: Kommunikationsbeauftragter	Bausekretär, Gemeindeschreiber-Stellvertreter und EDV-Verantwortlicher	Gemeindeschreiber	Leiter Abteilung Administration und Recht (dazu gehört auch Informationsbeauftragter und Erledigung von Öffentlichkeitsarbeit)	Leiter Prozesse und Informationen
Frage 2: Anzahl Verwaltungsmitarbeiter	4 vollamtliche Gemeindeangestellte und eine Lehrstelle (ca. 50% Pensum)	Ca. 25 Personen im Betreibungs-, Sozial-, Bau-, Steuer-, Zivilstands- und Gemeindekassieramt sowie in der AHV-Zweigstelle, der Liegenschaftsverwaltung und der Einwohnerkontrolle.	Ca. 200 Personen verteilt auf die verschiedenen Ämter (vgl. Geschäftsbericht 2000, S. 44)	Im Gemeindehaus 8 Vollzeitstellen und 4 Lehrlinge, ein Gemeindeausseuarbeiter und ein Klärwärter (plus Altersheimangestellte)	Ca. 3000 Stellen (von 4500 Personen besetzt)	In 4 Bereichen sind 12 Verwaltungsangestellte und 3 Lehrlinge tätig (im Umbruch). Das Betreibungsamt und der Sozialdienst (Zentrale Stelle macht techn. Abklärungen und die Gemeinde erledigt die Administration) wurden ausgelagert und regionalisiert.	30 - 35 Personen (in der Einwohnerkontrolle, der Sozialversicherungsanstalt, der Finanzverwaltung, der Kanzlei, dem Zivilstandsamt und dem Betreibungsamt, der Bauverwaltung und dem Steueramt verteilt)	35 Personen	Inklusive Lehrlinge ca. 20 Personen	45 Personen in der Verwaltung (20 im Werkbereich)	Inklusive Aussendienst: 160 Personen (ohne Schulen). Im Verwaltungsgebäude ungefähr 60 Mitarbeiter.	Ca. 2000 Mitarbeiter
Frage 3: Anzahl Einwohner	1850 Einwohner	6265 Personen	Rund 21'000	3'850 Personen	90'000 Einwohner	4'200 Personen	Ca. 7'400 Personen	6'048 Personen	Ca. 5'500 Bürger	11'000 Personen : 8 Ortschaften gehören zu der Einwohnergemeinde Worb	20'500 Personen	58'000 Einwohner
Verhältnis der Einwohnerzahl zu der Anzahl Verwaltungsmitarbeiter	411	251	105	320	30	311	224	173	275	170	130	29
Frage 4: Erfahrungen mit NPM	Vor 6 bis 7 Jahren wurde die Gemeindeverwaltung untersucht, und die internen Abläufe dokumentiert. Dies hat einen grossen Nutzen gebracht, da eine Entflechtung dringend nötig war. Neu geschaffene	Wurden bis jetzt noch nicht gemacht.	3 Ämter werden bereits mit Globalbudget geführt (Bibliothek, Altersheim und Schulzahnklinik). Noch nicht möglich, zu sagen, ob die Flexibilität gesteigert wurde. Die Verantwortlichen für das	Die Gemeinderatsschreiberin besucht die Verwaltungsfachschule in St. Gallen, wo unter anderem dieses Thema behandelt wurde. Gemeindegewerben wurde bis anhin in gewissen Teilbereichen schon so	Die Stadt ist seit Beginn mit Pilot-Projekten dabei (1996). 12 Organisationseinheiten praktizieren NPM als Pilot. Aus Verwaltungssicht wurden sehr gute Erfahrungen gemacht. Die Flexibilität ist	In der Gemeinde bestehen keine eigentlichen NPM-Projekte, trotzdem hat man einige Modernisierungen getätigt. Man führt z. B. seit 3 Jahren Mitarbeitergespräche durch.	Der Gemeindeschreiber hat Literatur zum Thema gelesen. Die Wirksamkeit ist zu hinterfragen (Problematik der Einbindung der Exekutive). Sie hängt sicherlich von der Gemeindegrösse ab.	In den letzten 10 Jahren hat ein enormer Wandel stattgefunden. Es wurden viele Projekte abgewickelt, die nicht explizit mit NPM bezeichnet wurden. Trotzdem führt die Technologisierung zu einem stetigen	Nein, nicht konkret. Der Bürger wurde in der Philosophie schon länger als Kunde betrachtet.	Man war eine der Gemeinden, die am NPM-Pilotprojekt des Verbandes Bernischer Gemeinden des Kantons und 7 Gemeinden 1994-1998 beteiligt war. Die Gemeinde ist die Änderungen	Vor 3 Jahren sind Piloten gescheitert. Man hat einen Neuanfang lanciert und steckt nun mitten in einem Projekt. Unter anderem wurde die Bürgerschaft befragt. Bei den Mitarbeitern der Verwaltung	Es ist problematisch, NPM klar zu definieren. Die Konzepte sind Gedankengut des konstanten Wandels und bringen eine Grundphilosophie mit sich. Momentan führt die Stadt in diversen Bereichen ein

Frageblock 1	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 4: Erfahrungen mit NPM	Stellen mussten dokumentiert und abgegrenzt werden. Stellenbeschreibungen wurden erstellt, was auch eine Neubesetzung vereinfacht. Zuständigkeiten wurden abgrenzbar und die Organisationsstruktur ist jetzt klarer.		Globalbudgets sind motiviert.	gearbeitet (selbständige Ämterführung) aber noch ohne Globalbudget. Die Rechtsgrundlage wird mit der neuen Kantonsverfassung anlässlich der Volksabstimmung vom 10.06.2001 geschaffen.	gestiegen und die Arbeit wurde interessanter. Problematisch ist im Gegenzug der Umgang mit dem Parlament (wie in vielen Städten), das seine Steuerungs- und Kontrollfunktion wahrnehmen muss. Man denkt aber im Verlauf des nächsten Jahres eine Lösung zu finden.			Wandel, der als positiv erfahren wird. Man spricht heute beispielsweise von Kunden wie in einem privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen.		schrittweise angegangen. NPM bedeutet mehr als ein neues Organisationsmodell, nämlich einen Kulturwandel, der Zeit braucht. In einzelnen Projekten wurde die offene Jugendarbeit, die Wehrdienste und das Gemeindeformationsorgan definiert. Ein Leitbild besitzt die Gemeinde schon seit 1994; sowie eine Kostenrechnung. NPM bewirkt bei den Mitarbeitern ein anderes Bewusstsein im Umgang mit einer Aufgabe und mit deren Erfüllung. Die Mitarbeiter begannen Aufgaben zu hinterfragen. Es wird vermehrt in Produkten gedacht und sich am Kunden orientiert. Die Motivation dürfte v. a. dann steigen, wenn Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden, welche die Handlungsfreiheit vergrössern.	tauchten durch NPM viele Fragezeichen und Unsicherheiten auf. Mitte des Jahres 2002 tritt eine neue Personalordnung in Kraft (Beamtenstatus aufgehoben). Die internen Reaktionen sind sehr unterschiedlich.	Globalbudget ein. Zudem wird der Sozialbereich reorganisiert.
Frage 5: Zusammenhang zwischen NPM und eGovernment	Die Entwicklung als Ganzes (eGov und NPM) hat Auswirkungen auf die Verwaltungstätigkeit: Veränderte Ausgestaltung der Stellen und Aufgaben ist auf beide Konzepte zurückzuführen.	----	Beide Konzepte sind im Trend und bei beiden lässt sich schwer feststellen, ob bei dem Bürger ein Bedürfnis besteht.	Beides hängt im Rahmen der Modernisierung der Verwaltung zusammen, wobei die neuen Medien und Konzepte genutzt werden, um vernetzt zu arbeiten.	Die Verwaltung muss effizienter, schneller und stärker auf die Bedürfnisse der Bürger fokussiert werden. Ziel ist es, Bedürfnisse oder Handlungsbedarf schneller zu entdecken. eGovernment stellt ein geeignetes Mittel dazu dar. Der Zusammenhang besteht darin, dass eine das andere ergänzt.	Beides führt zu einer Flexibilisierung und zu einer stärkeren Bürgerfreundlichkeit, ohne die Verwaltungsarbeit zu erschweren.	NPM und eGovernment sind zwei unterschiedliche, unabhängige Konzepte.	Wie bereits oben erwähnt, gehören beide Konzepte zum allgemeinen Zeitzeichen.	Es besteht kein zwingender Zusammenhang. Man kann durchaus das eine tun und das andere lassen. Kleine Gemeinden beschäftigen sich weniger mit Organisationsfragen, da die interne Abstimmung in den kleinen Einheiten einfacher funktioniert als in grossen Städten.	Es besteht kein Zusammenhang ausser, dass die Verwaltung offener und transparenter wird mit beiden Konzepten.	NPM hat das Ziel die Kundennähe und -zufriedenheit zu erhöhen. Das Internet bietet hier eine neues Instrument und als solches eine Chance, sich weniger formal und einfacher mit der Verwaltung in Verbindung zu setzen und sich zu beteiligen.	eGovernment ist eine Folgeaktivität. Als technisches Hilfsmittel unterstützt es die Umsetzung von NPM.

Frageblock 2	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 1: Beweggründe für die Erstellung einer Gemeinde-Homepage	Relativ gute EDV-Beratung. Vorstoss auf Behördenseite und vom Gemeinderat, als erste Urner Gemeinde einen Internet-Auftritt zu lancieren. Die interne Motivation war sehr gross. Anstelle eines Buches über die Gemeinde, wollte man die Informationen der Gemeinde auf eine andere Art darstellen: im Internet.	Ziel war, die Gemeinde attraktiver zu machen und besser zu verkaufen. Daten z. B. im Bereich Steuern, die oft nachgefragt werden, können zugänglich gemacht werden. Beschluss des Projekts in der Kommission, danach Einbezug der Abteilungen und Sammlung der Inhalte.	Ein Einwohner fragte die Verwaltung nach Informationen an und baute daraus eine Internetseite auf. In einem Vertrag sicherte die Gemeinde den Besitz von „dietikon.ch“. Nach dem Zerwürfnis wollte die Verwaltung selbst einen Auftritt lancieren; mit Unterstützung einer Internetfirma.	Der innovative Gemeinderat drängte darauf, den Auftritt zu lancieren. Ziel war es, ein Informationsangebot für alle Interessierten z. B. für Neuzuzüger oder Schüler) anzubieten.	1995 ging eine kleine Gruppe motiviert an den Internet-Auftritt hin. An einem Stadtratsseminar wurden die Ideen vorgestellt und stiessen auf offene Ohren. Der Stadtrat gab daraufhin den Projektauftrag.	Der Anstoss kam vom Gemeindeglied und wurde durch das Angebot der Aargauer Zeitung der Plattform „Rüebilland“ (AZ-Online) angeregt. Der Gemeinderat hat die Idee vollkommen unterstützt.	Man wollte dabei sein, mit der Zeit gehen und Bevölkerungsschichten (v. a. junge Bürger) so erreichen, die sonst nicht angesprochen werden können. Eine Flexibilisierung und Informationsdarstellung wurde angestrebt.	Bei der Erstellung eines neuen Kommunikationskonzeptes (vom Gemeinderat bei Externen in Auftrag gegeben) wurde im Rahmen des Teilprojektes „neue Medien“ eine Homepage geschaffen. Man hat diese für den „Kunden“ lancieren wollen.	Man sah die Entwicklung und die Möglichkeiten, die Internet bietet als weitere Chance für den Bürger mit der Gemeinde zu kommunizieren und Anfragen abzuwickeln oder sich zu informieren. Man erkannte Synergien darin, dass die telefonischen Anfragen abnehmen könnten. Die Verwaltung gab den Anstoss und der Gemeinderat gab die Zustimmung.	Der Leiter Zentrale Dienste sah die Entwicklung früh voraus und wollte etwas bewegen. Er hatte Kontakt zu der HSW, die damals günstig die Erstellung einer Homepage durch Studenten angeboten hat. Diese Chance hat die Gemeinde genutzt. Man wollte sowieso das Erscheinungsbild optimieren.	Die Gemeinde ist dem Druck der Zeit gefolgt. Das Informationsangebot gehört einfach zu einer Verwaltung dazu. Der Anstoss kam von einem Gemeinderat.	Die Stadt wollte immer modern sein. Die Seite repräsentiert nicht nur die Verwaltung, sondern die ganze Stadt als Kongress- und Kulturzentrum.
Frage 2: Aufschaltung des Internet-Auftrittes	1998	1999.	Mai 1997	1998 (als eine der ersten Gemeinden der Region)	1997 Aufschaltung	ca. 1997-1998	Im Jahre 1999	1.6.1998 mit 130 Sites (in 6 Monaten erstellt)	Aufschaltung im Dezember 2000 (nach 1,5 Jahren Aufbauzeit)	Ende Januar 1997	Mai 1999	ca. 1998 - 1999
Frage 3: Im Projekt Involvierte / externe Unterstützung	Externer privater Berater mit viel EDV-Wissen und juristischem Know How, der die Gemeinde gut kennt. Beratung macht sicherlich Sinn. Die Verwaltung kann trotzdem eigene Ideen einbringen.	Eine Einzelfirma hilft bei Erstellung und Mutation der Daten, wobei die Aktualisierung in Zukunft durch die Verwaltungsabteilungen erledigt werden soll. Externe Unterstützung ist aus Gemeindegliedersicht sinnvoll.	Im technischen Bereich (Datenbanken und Design) ist externe Unterstützung unabdingbar. Eine Internetfirma liefert das Softwaresystem im Hintergrund und die Verwaltung macht die Inhalte (amtliche und allgemeine Informationen: Nachschlagewerk, Gemeindeverwaltung) selbst. Nach gewissen Erfahrungen mit verschiedenen Providern hat die Gemeinde einen eigenen Server angeschafft.	Externer Webmaster beteiligt, der für die Gestaltung und einen Grossteil der Aktualisierungen zuständig ist. Die Verwaltung liefert die Daten und aktualisiert gewisse Teile selbst.	Die Stadt zog zur Realisierung eine Beratungsfirma bei, die nicht nur technisches und grafisches Know How, sondern auch den journalistischen Aspekt einbrachte. Diese wird heute beigezogen, wenn es um konkrete Weiterentwicklungen geht (sowie als "Feedback-Geberin"). Die Lösung in einer kleinen Gruppe ist von Vorteil, da man in diesem Team die Möglichkeit hat, etwas auf die Beine zu stellen, ohne immer die ganze Verwaltung fragen zu müssen oder Vernehmlassungen einzuleiten. Bis jetzt hat man das Team arbeiten lassen, da sie ihre Aufgabe gut erledigt haben. Die	Die Beteiligung am „Rüebilland“ ermöglicht einen Internet-Auftritt unter günstigen Bedingungen (heute ca. 50 Mitgliedergemeinden). Beratung ist zwingend nötig, da eine kleine Gemeinde keine Stelle eines „Internetverantwortlichen“ finanzieren kann; zudem fehlt das intern nötige Know How. Die Aktualisierung (Texte, Nachrichten, Inserate usw.) wird durch den Gemeindegliederschreiber-Stellvertreter erledigt (Zuständiger). Photos können nicht durch die Verwaltung verändert werden.	Man hat sich dem Konzept „Rüebilland“ der Aargauer Zeitung angeschlossen und konnte so praktisch kostenlos einen Internet-Auftritt lancieren. Der Nachteil war, dass Auftritte anderer Gemeinden ziemlich ähnlich gestaltet sind. Die Zusammenarbeit mit der Presse und Radio Argovia ist von Vorteil, da dadurch Aktualitäten (Stellen, Immobilien, usw.) eingebracht werden. Nachteil ist, dass die Applikation ziemlich langsam ist. Heute heisst dieses Konzept „AZ Online“	Ein Grafikbüro bot bei der Erstellung die technische Unterstützung, die unabhängig ist. Man programmierte möglichst viele dynamische Sites, um die Aktualisierung verwaltungsintern erbringen zu können. Die beigezogenen Techniker waren für die Grafiken zuständig und sollten für die Gemeinde nicht den Job der Aktualisierung übernehmen.	In der Anfangsphase wurde eine Beratung zugezogen, um die Struktur mit den begrifflichen Einheiten und der dahinterstehenden Logik festzulegen. Diese Strukturgestaltung war sehr wichtig, da man das Projekt gut aufgleisen wollte anstatt einen Schneeschuss zu starten. Anschliessend haben Experten die Homepage programmiert, was intern nicht machbar wäre. Momentan machen Experten nur noch einen geringen Teil der Nachführungen (statische Sites: ca. 5%) während die Verwaltung die meisten Aktualisierungen intern vornimmt.	Die Verwaltung hat die Ideen geliefert. Die Erstellung wäre intern nicht möglich gewesen. Für die folgende Bewirtschaftung wurde der Leiter Zentrale Dienste geschult.	Bei Beginn machte ein junger Informatiker die Programmierung und ein externer Berater unterstützte die Gemeinde bei der Konzeption (Grafiker). Heute koppelt man sich immer mehr von Externen ab, da das Tagesgeschäft und geringfügige Änderungen verwaltungsintern vorgenommen werden. Zu Projektbeginn ist ein klares Konzept nötig und auch die Unterstützung, falls das Know How intern nicht vorhanden ist.	Während relativ langer Zeit arbeitete die Stadt ohne externe Unterstützung. Einerseits wollte man sich selbst orientieren, um viel Wissen und Know How in der Verwaltung zu generieren und festzuhalten und andererseits wollte man Kosten sparen. Heute arbeitet man mit den IWW Bern an der Erarbeitung einer Strategie. (Ein Student der HSW hat im Rahmen eines Projektes mitgearbeitet.)

Frageblock 2	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 3: Im Projekt Involvierte / externe Unterstützung					Steuerung funktioniert gut und die einzelnen Bereiche erhalten genügend Freiheit.							
Frage 4: Erfahrungen aus dem eGovernment-Projekt	Vorteil: Informationen können nach aussen abgegeben werden und sind abrufbereit für die Interessengruppen (Gemeindebürger oder Auswärtige). Es muss weniger gegen aussen dokumentiert und abgegeben werden, da es direkt zugänglich ist.  Das Projekt hat als weiteren Bestandteil eine Datenbank für geschichtliche Abfragen (z. B. Gemeinderatstätigkeiten in der Vergangenheit). Problematisch ist die Aktualisierung, da die Verwaltung und der Externe nur begrenzt Zeit einsetzen können. Man versucht aber, bezüglich der Aktualität weniger kritische Informationen anzubieten. Gesamtbeurteilung ist v. a. für die Information positiv; zudem wird die Verwaltung in ihrer Arbeit entlastet.	Grob betrachtet, ist die Verwaltung bis jetzt zufrieden; die Erwartungen sind in die Entwicklungsstufe erfüllt. Die Veränderungen gehen aber zaghaft und schleppend voran.	Umstellung auf den eigenen Auftritt verlief gut und kam gut an. Ein Verbesserungspotential besteht bei der Aktualisierung. Die Abteilungen können auf ihren Seiten selber Mutationen vornehmen. Dazu wurde eine Zuständigkeitsregelung getroffen. Problematisch ist aber, dass Personen, die nur selten Änderungen machen müssen, dies nicht immer tun. Besser funktioniert dies bei Mitarbeitern, die häufige Aktualisierungen machen müssen. Es gilt nun eine neue Organisation oder eine Regelung (Pflichtenheft) zu finden. Zusätzlich soll in Zukunft immer mal wieder „etwas neues“ oder Bilder angeboten werden für diejenigen Bürger, die dies wünschen.	Grob betrachtet ist man mit dem Internet-Auftritt sehr zufrieden. Problematisch ist einzig die Aktualität; v. a. da Dritte (z. B. Vereine) integriert sind, welche Änderungen in ihrem Bereich nicht an den Webmaster weiterleiten und denken, die Verwaltung würde sehen, dass gewisse Aktualisierungen vorgenommen werden müssten. Hier muss ein gangbarer Weg gefunden werden, um dieses Problem möglichst einfach zu beheben.	Das Ziel war immer eine führende Internetstadt zu sein. Bis jetzt ist diese Strategie mit Preisen und Presseberichten belohnt worden, die erneut motivieren und Ansporn bieten. Das Bundesprojekt Guichet Virtuel funktioniert nach dem Lebenslagenprinzip. Deshalb will die Stadt (Mitglied in der Begleitgruppe) bis zum Aufschaltungszeitpunkt des Guichet Virtuel im Herbst dieses Jahres den Stadtauftritt auf dieses Prinzip umstellen (inkl. techn. Anpassungen). Ein Problem ist die Aktualisierung der Homepage, v. a. da sehr viele Daten und Bereiche vertreten sind inkl. Listen, Verzeichnisse und Adressen. Dadurch ist es enorm wichtig, dass nicht mehr geltende Daten aktualisiert werden. Die Stadt legt grossen Wert darauf und hat Sicherheitsmassnahmen ergriffen, indem man im jeweiligen Bereich einen Inhalt-Verantwortlichen mit dieser Aufgabe betraut hat. Zudem wird die Homepage regelmässig von Mitarbeitern durch surfen kontrolliert.	Bis heute ist man mit dem eigenen Auftritt noch nicht ganz glücklich aber wenn nächste Woche Verbesserungen aufgeschaltet werden (Formulare werden angeboten), ist ein grosser Schritt getan. Wettingen ist Pilot-Gemeinde von „Rüebilland“. Die Erfahrungen aus dem Pilot und die benutzten Formulare werden vom „Rüebilland“ übernommen; einzig Layout-Anpassungen werden gemacht. Ziel ist, dass es bis Ende Jahr laufen sollte. Problematisch ist die Terminabstimmung mit den Externen.	Inhaltlich wird viel Information angeboten. Ein Manko ist sicherlich der Bereich eGovernment, da das Angebot an Formularen gering ist (ist sehr aufwendig). Die Aktualisierung läuft bei dem Gemeindeglied zusammen, der diese Aufgabe erledigt. „Public Info Service AG“ ist eine Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden im EDV-Bereich. Der Themenbereich eGovernment soll dort integriert werden, damit nicht jede einzelne Gemeinde alles selbst erarbeiten muss.	Im Kanton ist die Gemeinde eine der ersten drei. Man ist nicht stehen geblieben und macht laufend Aktualisierungen. Im Vorlauf vor der ersten Aufschaltung wurde eine Umfrage gestartet, um zu evaluieren, wo ein Bedarf für ein Internet-Angebot besteht. Die Aktualisierung und die Gesamtüberarbeitung von Internet-Sites ist unumgänglich und aufwendig. Problematisch war die Wahl der Linkpartner für diesen offiziellen Auftritt. Die Integration von Tourismus, Gewerbeverein, Schulen und der Verwaltung wurde gewählt, um einem zu grossen „Wildwuchs“ und Datenschutzproblemen vorzubeugen. Datenschutzprobleme, die fehlende digitale Unterschrift und Probleme bei der Verschlüsselung sind momentan die grössten Schwierigkeiten im eGovernment-Bereich.	Bis jetzt ist man zufrieden mit der zusätzlichen Möglichkeit für die Bürger, mit der Verwaltung Kontakt aufzunehmen. Problematisch war die Umsetzung des Verwaltungsangebotes in die Bürgersprache und in eine übersichtliche Gestaltung.	Man erreicht viel mehr Personen und hat rund um die Uhr Kommunikationsmöglichkeiten (Informationsauftrag der Verwaltung wird besser erfüllt). Die Ziele wurden erreicht, insofern als viele positive Rückmeldungen kamen. Negativ war, dass die internen Kapazitäten nicht erhöht wurden und dadurch die erhoffte Wirkung nicht optimal erzielt werden konnte. Noch ausstehend ist die Produktdefinition, welche z. B. die Voraussetzungen definiert, die Dritte erfüllen müssen, um einen Link auf der Gemeindehomepage zu erhalten.	Der nichtformalisierte Kontakte sind gestiegen. Momentan ist der Auftritt noch zu unübersichtlich und verwaltungslastig. Die Zweiweg-Kommunikation konnte noch nicht realisiert werden aufgrund des Ressourcenmangels (Personal).	Es findet ein Rechtsstreit über die Adresse www.luzern.ch statt, die in privatem Besitz ist. Bisher hat man gute Erfahrungen gemacht. Man befindet sich auf der Ebene Information und kleiner einfacher Interaktionen (Formular-Download v. a. bei Steueramt). Die Integration der vielen verwaltungsinternen Systeme, die zum Teil fremdbestimmt übernommen werden müssen, stellt sich schwierig und sehr aufwendig dar und birgt massive technische Probleme.

Frageblock 2	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 5: Zukünftige Ziele / Nutzen	Formulare oder Transaktionen: Nicht kurzfristig möglich (Datenschutz), aber langfristiges Ziel (noch keine zeitliche Prognose machbar). Intern: guter eMail-Aufbau. Es gibt Bereiche, die man im Internet relativ rasch zugänglich machen kann (z. B. Formulare im Steuerbereich oder Anmeldung bei der Einwohnerkontrolle gut vorstellbar).	Zukünftig wird der Internet-Auftritt überarbeitet und freundlicher gestaltet, damit Abfragen möglichst benutzerfreundlich werden. Die jetzige Homepage neu ausgearbeitet (Ziel der Aufschaltung: 30. Juni, inklusive Formulare). Das grosse Ideenpaket ist der Ausbau eines funktionsfähigen Guichet virtuel, damit der Bürger auch gewisse Dinge über das Internet erledigen kann. Es entsteht eine Erleichterung für den Bürger und auch für die Verwaltung.  Es besteht im Moment Verbesserungspotential, da man dem Bürger die Möglichkeit geben will, Fragen zu stellen oder Formulare herunterzuladen. Da will man bei der momentan stattfindenden Überarbeitung starke Fortschritte machen.	Der Auftritt soll immer top-aktuell sein und alles enthalten, was nachgefragt wird (Pflege optimieren). Navigation muss sehr einfach sein (Querverbindungen zwischen Themenbereichen). Interaktive Angebote und Kommunikation sind nicht prioritäre Ziele. Man muss sich zuerst klar werden was dies bringen würde und ob Bedarf besteht. Verwaltungsnutzen: Auftritt selbst als Informationsplattform nutzbar; Auftreten gegen aussen wird einfacher. Bürgernutzen: Informationsgehalt (z. B. Stadtplan).	Ziele: grosse Überarbeitung ist geplant, um bei einer Bewertung der Gemeindeauftritte im nächsten Jahr unter den ersten 10 zu sein. Für kleine Gemeinde ist es schwierig ein breites Informationsangebot abzudecken. Auf Bundes- und Kantonebene passiert einiges bezüglich Guichet Virtuel. Gemeindefürer wartet man auf deren Entscheide. Man will die Abwicklung über das Internet möglich machen (z. B. Bestellwesen, Steuererklärung, An- und Abmeldung, Abstimmungen usw.) Es ist das Ziel, Anfang nächstes Jahr einen Grundstock an Formularen aufzuschalten (v. a. Bestellwesen). Bis jetzt hat man auf die Vorarbeiten des Kantons gewartet.	Die Zusammenarbeit Bürger Verwaltung muss sich entwickeln. Das Verhältnis soll vereinfacht und verbessert werden, so dass der Bürger sich nicht mehr interessieren muss, welches Amt seine Anfrage erfüllt. Intern gewinnt man am zufriedenen Bürger und am veränderten Image. Momentan werden Zahlungen per Post abgewickelt. Demnächst soll die Online-Bezahlung mit Kreditkarte ermöglicht werden.	Ein Ziel ist das Angebot von Reglementen im Internet. Man lässt sich Zeit, da die anderen Verwaltungsaufgaben trotzdem noch bestehen und nicht vernachlässigt werden dürfen. Durch „Rüebliand“ sollen alle Gemeinden den selben Aufbau und die selben Lebenslagen-Schlagworte benutzen (wie im Guichet Virtuel des Bundes). Ziele: Der Bürger soll einfacher an die Gemeinde herankommen (24 Stunden erreichbar) Telefonate werden dadurch erleichtert oder erübrigen sich ganz. Die Aufschaltung von Formularen soll dazu dienen, das Bestellwesen abzuwickeln und vom Telefon oder der brieflichen Anfrage auf das Internet umzulagern (z. B. Miete Waldhütte, Broschüre anfordern, usw.) Nutzen: Imageverbesserung; Verkaufen der Gemeinde (z. B. Werbung bei Neuzugängern, Angebote an Bauland, Wirtschaftsförderung im weiteren Sinne übernommen durch „Vision Region Zofingen“, die einen Link zu der Gemeinde hat.)	Man will sämtliche Formulare anbieten, wobei man sich Unterstützung durch „AZ online“ und den Kanton bzw. Bund erhofft (ev. Formularbestellung durch den Bürger und Versand der Gemeinde oder direktes Ausfüllen und senden per eMail). Innert Jahresfrist sollte dieses Ziel erreicht werden. Man will am Telefon und am Schalter Aufwand einsparen und die Optik der Bürger integrieren.	Momentan werden die Einstiegs- und die Indexseite ersetzt. Im Frühjahr 2002 wird eine komplette Überarbeitung stattfinden. Die Interaktivität wird über den Dialog hinaus ausgebaut werden. (Obwohl der Online-Schalldienst von den Bürgern heute noch zögerlich genutzt werden). Der eMail-Service wird weiter an Bedeutung gewinnen.	Ziele: Angebot an Industrieland und gewerblichen Liegenschaften im Internet erweitern. Die Seite soll ausgebaut werden und noch aktueller gehalten werden. Ein weiteres Ziel ist die Verknüpfung von Online-Formularen mit verwaltungsinternen Applikationen, um ein Geschäft per eMail abwickelbar zu machen. Dazu zieht man ein Informatiksystem in Betracht mit Benutzernamen und Passwort, die sich der Bürger beschaffen kann, bevor er das erste Geschäft abwickelt. Dies dient als Übergangslösung bis zu der Akzeptanz der digitalen Unterschrift. Nutzen: Der Hauptnutzen besteht für den Bürger. Der interne Nutzen ist, dass gewisse Anfragen gar nicht mehr kommen. Dieser ist aber momentan noch gering. Einzig die Freiheit, eine Anfrage nicht sofort behandeln zu müssen, ist ein Vorteil für die Verwaltung (im Vergleich zu einer telefonischen Anfrage, die sofort abgewickelt werden muss).	In diesem Jahr läuft ein Revisionsprojekt, worin die Neukonzeption der Homepage als Produkt definiert wird (Was wollen die Politik und die Verwaltung?, Wer soll erreicht werden?, Was sind Ziele?). Man will einen Online-Schalter ausbauen und als Produkt gestalten sowie Kapazitäten bei dem Personal erlangen und festschreiben. Nutzen: Der Hauptnutzen findet sich auf der Seite des Publikums (z. B. Adressänderung per Formular oder Informationsangebot und Erreichbarkeit rund um die Uhr). Die Bürger kommunizieren ev. mehr, da der Ablauf einfacher ist und per eMail legerer möglich ist. Zudem muss der Bürger bei eMail-Versand nicht mehr wissen, an welche Stelle er sich wenden muss. Die Verwaltung hat den Nutzen, mehr Publikum und anderes Publikum (v. a. junge Personen) zu erreichen. In Zukunft profitiert man davon, dass Daten schon erfasst sind, eMails anstelle von Telefonen konzentrierter abwickelbar werden und daraus eine Aufwandminderung entsteht.	Ziele: Ausbau kommunikativer Angebote, um die Zweig-Kommunikation zu ermöglichen und dem Kunden so direkten Nutzen zu bieten. Um den Auftritt weniger verwaltungslastig zu gestalten, will man in einer Gesamtüberarbeitung eher ein Eingangsportale in das Dorf darstellen, in dem Sachbegriffe zentral sind, unter denen auch Angebote anderer Stellen neben der Verwaltung, dargestellt werden. Als neue Formulare sind die in partnerschaftlicher Alterswohnung oder einer gemeindeeigenen Wohnung geplant. Formulare im Zusammenhang mit dem Guichet Virtuel des Bundes werden nicht angeboten, bis der Bund Vorgaben gibt, wobei unklar ist, wie lange dies noch dauern könnte. Nutzen: Die Verwaltung erhält wie der Bürger die Möglichkeit unkomplizierter und weniger formal den Kontakt zu pflegen. Die Gemeinde soll stärker als Ganzes und als Einheit wahrgenommen werden.	Ziel: „Von der Behörde zum kundenorientierten Dienstleister!“ Dies zeugt von einem Change Management-Projekt mit riesigem Umfang und einem grossen mentalen Wechsel. Konzeptionell versucht man den Internetauftritt als Portal für die 4 Bereiche Kultur, Wirtschaft, Tourismus und Administration/Verwaltung aufzubauen und so die Stadt in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Es entstehen immer mehr Prozesse, die in partnerschaftlicher Kooperation (innerhalb der oben genannten 4 Bereiche oder mit Kanton) ausgeführt werden können. Ein solches Beispiel ist die Organisation eines Anlasses in der Stadt, wo man mit unterschiedlichen Stellen Kontakt hat. Erwarteter Nutzen: Einsparungen und Qualitätsverbesserungen bei den Dienstleistungen (kundennäher).

Frageblock 3	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 1: Heutiges eGovernment-Angebot	Momentan besteht neben der Informationspalette die Möglichkeit zur eMail-Kommunikation mit der Verwaltung. Im Rahmen eines ganzen Programmes wird auch die Geschichte laufend aufdatiert	Ein eMail kann man bereits heute an die Verwaltung senden, technische Probleme stellen aber die Verwaltung vor Schwierigkeiten.	Informationsgehalt ist hoch. Bestellungen sind im Online-Shop möglich (eMail an Verwaltung), diese werden weniger genutzt als am Anfang. Man hat begonnen, Formulare aufzunehmen für den Internet-Download, jedoch nicht weitergeführt, da der Aufwand riesig war. Das ist aber der nächste Schritt im eGovernment-Projekt (zumindest für gewisse Prozesse: An- oder Abmeldung)	Es ist heute möglich, jedem Verwaltungsangestellten oder allgemein der Gemeindeverwaltung ein eMail zu senden. Der Nutzer kann sich in ein Gästebuch eintragen.	In Online-Schalter findet sich ein Formularangebot, wo man sich in der Stadt an- und abmelden kann oder z. B. eine Hundemarke bestellen kann. Man kann auch Broschüren bestellen, bei der Stadtbibliothek Bücher reservieren, Sportanlagen reservieren usw.,... Zu den einzelnen Ämtern gibt es per Internet verschiedene eMail-Zugänge plus eine allgemeine Adresse, die zu der Stadtkanzlei führt.	Momentan besteht ein Informationsangebot und die Möglichkeit ein eMail zu senden. Jeder hat eine eigene Adresse; allgemeine eMails werden an Zuständige weitergeleitet.	eMail-Anfragen sind heute häufig. Wenn der Gemeindegeschreiber nicht direkt antwortet, vergibt er die Anfragen intern an den Zuständigen. Direkte Anfragen in einzelnen Bereichen sind ebenfalls möglich.	Die Information an den Bürger bot den Grundraster für das Angebot und ist nach wie vor sehr bedeutend. Kommunikation per eMail ist ebenfalls möglich, wie Bestellungen von Formularen. Ein Marktplatz (wie Pinwand) wurde nicht umgesetzt. Medienmitteilungen sind meist als erstes auf dem Internet zugänglich.	Neben Informationen werden Formulare und ein Shop angeboten. Die Formulare sind auch online ausfüllbar und zu retournieren; z. B. für Adressänderungen und für andere Anfragen, wo keine Unterschrift nötig ist. Die Bezahlung über Internet ist ebenfalls möglich. (Problem, da mit Swisskey zusammengearbeitet wurde für die Verschlüsselung). Veranstaltungen kann der Bürger direkt über eine Eingabemaske auf die Gemeindehomepage bringen (wird von Vereinen regementzt).	Kommunikation per eMail und Informationen sowie Reglemente, Bestellservice und Formulare (Online-Versand möglich, falls keine Unterschrift erforderlich ist). Bei Anfragen, bei denen zu 99% Sicherheit besteht, wäre eine Online-Abwicklung auch ohne digitale Unterschrift vorstellbar.	Im wesentlichen findet eine Einweginformation statt. Im Grunde dankte wollte man informativ sein (schaltete bei dem Start 160 Sites auf). Diese Plattform sollte die Telefonzentrale entlasten und in jeder Abteilung über eine eMail-Adresse einer Kontaktperson rund um die Uhr erreichbar machen. Der zweite Schritt des interaktiven Angebotes scheiterte an den Ressourcen. Aufgrund dessen fehlen momentan auch die Formulare.	Man befindet sich auf der Ebene Information und kleiner einfacher Interaktionen (Formular-Download v. a. bei Steueramt). Der eMail-Kontakt findet direkt mit den zuständigen Direktionen statt. Nur möglich für Dinge, die nicht rechtlich verbindlich sind.
Frage 2: Benutzerorientierung	V. a. Informationen abrufbar.	Gliederung nach Stichworten baut auf Annahmen zu Bedürfnissen der Nutzer auf. Im umfangreichen Bereich „Verwaltung“ wird man trotzdem nicht schnell fündig.		Man wollte die Internet-Seite möglichst einfach und benutzerfreundlich gestalten.	Das Lebenslagenprinzip steht heute noch nicht ganz, da die Verwaltungsstruktur für den Internet-Aufbau auch aus praktischen Gründen genutzt wurde (Wirtschafts-, Tourismus- und Stadtnetz). Mit Links versuchte man den Nutzer zum Gesuchten zu lenken. Die Wirtschaftsinteressen werden so berücksichtigt.	Links sind noch nicht vorhanden. Zielgruppe ist der Bürger allgemein: z.B. Infos über Gemeindeversammlung, Angaben der Vereine, Gewerbeverband usw.	Heute ist eine Suchmaschine vorhanden und eine Seite: „Was findet sich wo?“. Die Stichwörter sind in Anlehnung an die Broschüre der Gemeinde und an die Organisationsstruktur entstanden. Dies bewährt sich nicht schlecht. Der Bürger findet sich recht schnell zurecht. Wenn der Guichet Virtuel kommen wird, werden Anpassungen an vorgegebene Lebenslagen nötig werden.	Das Angebot wurde in 4 Bereiche unterteilt: Tourismus, Gewerbeverein, Schulen und Verwaltung. So wurde der Portalgedanke verwirklicht. Ev. wird im Rahmen der Überarbeitung Anfang nächstes Jahr die Lebenslagenstruktur übernommen.	Die heutige Struktur ist sehr logisch aufgebaut und aus Sicht des Bürgers durchdacht. Die Anpassung auf Lebenslagen ist machbar, falls dies sich als sinnvoll erweisen sollte.	Man hat 8 Themen in Analogie zu den 8 Gemeindeorten ausgewählt auf Grundlage der Informationsbroschüre der Gemeinde. Das Lebenslagenprinzip ist ein guter Zugang für den Bürger, der ev. einmal berücksichtigt wird.	Der Aufbau basiert eher auf der Verwaltungssicht und bietet eine Suchmaschine für den Bürger.	Man überlegte sich die Struktur aus der Perspektive der Informationen, welche die Stadt kommunizieren wollte. Man versuchte eine Lösung zu finden, in der sich der Bürger zurechtfindet. Der Aufbau wurde aber nicht nach Lebenslagen gestaltet.
Frage 3: Diskussionsforum			Vorhanden, wird aber nicht genutzt!	Zuzwil hat ein Gästebuch. Das Angebot eines Forums wäre in Betracht zu ziehen. Problematisch wird die Klärung der Verantwortung für die	Bei einzelnen Projekten und im Vorfeld von gewissen Abstimmungen wurde dieses Medium genutzt. Die Beteiligung der Bürger war	Wird in anderen Gemeinden angeboten. Macht aber nur Sinn, wenn die Verwaltung dazu Stellung nimmt. Dadurch stellt sich die	Bis jetzt gibt es kein Diskussionsforum. Die Entscheidenden bei der Gemeindeversammlung würden wahrscheinlich nicht an dem Forum teilnehmen.	Man hat sich zwar Gedanken gemacht, aber noch nicht umgesetzt. Die Verantwortung für den Inhalt und die	Ein Gästebuch wird geführt, das wenig gebraucht wird. Ein Diskussionsforum wird heute nicht als sehr sinnvoll erachtet.	Die Idee wurde eher im Rahmen eines Gästebuches aufgenommen aber dann verworfen. Ev. wird dies in Zukunft lanciert.	Der Gedanke lag im Raum. Die Verwaltung hat bis jetzt davon abgesehen, da die Verantwortung für den Inhalt eine Hemmschwelle darstellt. Man	Würde anhand von Aussagen anderer Gemeinden wenig genutzt werden. Es würden sich wahrscheinlich nur eine kleine Gruppe politisch

Frageblock 3	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 3: Diskussionsforum				Inhalte dieses Forums.	vorhanden.	Frage, ob dieser Aufwand sich lohnen würde. Grundsätzlich ist Zweiweg-Information anzustreben (z. B. Anfragen an Gemeinderat direkt möglich machen).	men. Trotzdem wäre es einen Versuch wert, da sonst nicht erreichbares Publikum angesprochen werden könnte.	Bewirtschaftungskosten stellen Schwierigkeiten dar. Ev. könnte man Themen vorgeben, zu denen die Bürger sich äussern können.			geht davon aus, dies irgendwann zu lancieren.	interessierter Bürger beteiligen. Ein Problem stellt die Anonymität dar, die es beliebigen Personen ermöglicht, jegliche Meinung kund zu tun, was zu schwer kontrollierbaren Inhalten führen könnte. Vorstellbar wäre ein Forum zu konkreten Fragen. Der Nutzen muss aber klar den Aufwand übersteigen.
Frage 4: Kenntnis über die Nutzung des Online-Angebotes und über die Zufriedenheit der Anspruchsgruppen	Zählung von Anfang an betrieben; zeugt von reger Nutzung. Man stellt Trends fest und kann sehen, wie häufig die Verwaltungs-Homepage besucht wird. Haushaltge-wohnheiten zeigen sich.	Zu der Zufriedenheit erreichen die Gemein- de keine Rückmeldun- gen. Der Stand der Besucherzahl wird regelmässig erhoben: sie ist stetig steigend.	Die Verwaltung erhielt Komplimente: der Auftritt gilt als sehr informativ. Nutzungszahlen werden in der Statistik erfasst und gehen in die Ausges- taltung der Seite ein.	Rückmeldungen kamen v. a. anfangs häufig. In der Statistik werden diverse Zahlen erhoben (Besucherzahl, Anzahl aufgerufene Seiten, meist gelesene Seiten ..). Aufgrund dessen werden Änderungen und Überarbeitungen vorgenommen; D. h. die Bedürfnisse der Bürger werden in das Angebot einbezogen.	Es werden Statistiken geführt. Zudem bekommt die Stadt Feedbacks und Hinweise, welche bei Anpassungen berücksichtigt werden. Man ist jeweils dankbar auch über kritische Meldungen (z. B. Suche war nicht erfolgreich), da die Verwaltung auf diese Art Bedürfnisse eruieren kann.	Es findet keine Zählung statt. eMails zeugen von einer Nutzung des Angebots. Bis jetzt wurden die Rückmeldungen nicht für Anpassungen verwendet.	Es wird keine Statistik geführt. Hinweise kommen mündlich oder per eMail. Man versucht, Anregungen zu berücksichtigen (z. B. Internet-Adresse auf allen Druckmateri- alien).	Man nutzt sowohl die statistischen Auswertungen wie auch die Rückmeldungen der Bürger, um das Angebot laufend zu verbessern und zu aktualisieren.	Vierteljährlich wird eine umfangreiche Statistik erhoben. Feedback wird aufgenommen und entsprechende Anpassungen gemacht (z. B. im Stichwortver- zeichnis).	Man machte im Jahr 2000 einen grossen Auswertungsbericht und definierte darauf aufbauend neue Ziele. Man nimmt den permanenten Anpassungsauftrag wahr und berücksich- tigt Meldungen der Bürger.	Es wird eine Statistik geführt und Feedback geht bei der Verwal- tung ein, das auch genauer ausgewertet wird, wenn Neuanpas- sungen an der Homepage vorge- nommen werden.	Die Besucherfrequenz ist im Vergleich mit anderen Gemeinden recht hoch. Die Resonanz zeigt sich in ca. 10 – 20 eMails pro Tag. Nutzer können ihre Meinung per Fragebogen mitteilen. So eingetroffene Anregungen werden bei Anpassungen bedacht.



Frageblock 4	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 2: Einfluss auf Personal	den Internetauftritt als neue Herausforderung, ist aber allgemein offen gegenüber Neuem und sehr innovativ orientiert.	sinnvoll, um das Interesse und die Freude zu wecken, was sich auf die Bürger überträgt. Wenn sich das Internet einmal etabliert haben wird, nimmt die Motivation wieder zu.	schon immer so gemacht hat", sondern etwas ändern, um die Arbeit z. B. auf die Erwartungen der Kunden auszurichten. Dies bedeutet einen Quantensprung für die Verwaltung.		wird heute aber nicht gespart, da die Mitarbeiter meist doch alles ausdrücken. Die Arbeit der Mitarbeiter hat sich an sich nicht verändert. Man nutzt einzig ein anderes Instrument. Einige hatten anfangs Scheuklappen, haben dies aber relativ schnell abgebaut (Schulungen angeboten).	Tenor ist durchwegs positiv.		zuweisungen vorgenommen und festgeschrieben). Lernen innerhalb der Verwaltung und treibende Kräfte sind nötig und werden gefördert. eMails werden tendenziell schneller beantwortet und die Mitarbeiter haben Spass daran. Die Akzeptanz ist hoch. Wichtig ist, sich an eine Nettiquette halten zu müssen.		Fehlervermeidungskultur", die heute weicht. Dies hängt aber nicht nur mit eGovernment zusammen. In den zuständigen Stellen beantworten alle Personen eMails. Einzig der Leiter Zentrale Dienste hat die Aufgabe der Bewirtschaftung der Seite.		
Frage 3: Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, dem Kanton oder dem Bund	Die Zusammenarbeit der Nachbargemeinden funktioniert sehr gut. Sie sind vernetzt und sowohl die Sachbearbeiter als auch die Gemeindegemeinschafter haben Kontakt miteinander. Im Bezug auf den Internetauftritt besteht keine Konkurrenz, da sich Aufbau und Inhalt sehr unterscheiden. Auf Seite des Kantons besteht ein Rationalisierungsdruck, der sich v. a. auf die kleinen Gemeinden auswirkt, die an ihre Grenzen kommen.	Im Bereich Internet findet sehr wenig Zusammenarbeit statt. In anderen Bereichen findet eine engere Kooperation mit Nachbargemeinden statt (z. B. EDV-Verband). Der Kanton versucht Richtlinien festzulegen und Empfehlungen abzugeben, ansonsten findet die Arbeit selbstständig in der Gemeinde statt. Der Kanton wird auch in Zukunft wenig als unterstützende Kraft zur Verfügung stehen.	Nein! Toll wäre ein Portal, das auf alle Nachbargemeinden verweist. Der Kanton hat ein Projekt eGovernment, an dem die Gemeinde nicht beteiligt ist. Vom Kanton erhofft man sich Software z. B. zur Installation von Formularen. Sinnvoll wäre auch eine Kantons-Homepage mit einem Link auf ein bestimmtes Bedürfnis des Bürgers (z. B. Steuerformular) und dann die Frage nach der Wohngemeinde und die Verbindung.	Nein, man betrachtet höchstens die Auftritte anderer Gemeinden, Kooperationen bestehen aber keine. Der Kanton hat sein Vorgehen zu Guichet Virtuel und dessen Angebote und Abläufe (Checklisten und Anleitungen) bereits kommuniziert.	Erfahrungsaustausch hat man in der Projektgruppe Guichet Virtuel. Der Kanton hat im Rahmen seines Programmes alle Gemeinden eingeladen. An solchen Anlässen und bei Referaten findet ein Austausch statt. Zudem hat man Besuch aus anderen Gemeinden. Ziel ist eine gemeinsame Plattform über alle Ebenen: Gemeinden, Kantone und Bund (z. B. selbe Begriffe im Lebenslagenprinzip verwendet).	Unter Gemeinden generell findet ein Austausch statt: Gemeindegemeinschafter und Finanzverwalter treffen sich regelmässig. „Rüebliand“ macht Mit dem Neuauftritt stellt „Rüebliand“ die Formulare zur Verfügung. Dies ist der Vorteil dieses Gesamtpaketes. Der Kanton hat eine eigene, ständig verbesserte Homepage mit Links der Gemeinden. Dies macht es möglich, Informationen zugänglich zu machen, ohne diese zig mal zu erfassen. Der Kanton unterstützt den Guichet Virtuel des Bundes.	Es findet relativ wenig Informationsaustausch statt. Die Zusammenarbeit mit Bund und Kantonen funktioniert ziemlich gut. Man erhofft sich eine Koordination und allgemeine Vorgaben für die Ausgestaltung des Gemeindeauftritts. Fragen der Sicherheit, des Datenschutzes, der Handhabung und der Lebenslagen (Sprache) sollten auf Bundesebene abgestimmt werden.	Durch die Vorreiterrolle hat die Gemeinde schon oft den eigenen Auftritt bei anderen Gemeinden vorgestellt. Es findet ein reger Austausch statt. Die Umfragen bei der Bevölkerung und innerhalb der Abteilungen haben sich sehr bewährt: Die Einbindung aller Betroffenen stösst auch bei anderen Gemeinden auf Interesse.	Speziell im Bereich Internet findet kein Austausch statt, ausser der Unterstützung anderer Gemeinden, die erst an Anfang ihrer Homepage stehen. In der Interessengemeinschaft Zürcher Gemeinden (IG EDV) des Kantons wird über eGovernment diskutiert.	Bei der frühen Aufschaltung war man alleine. Im Gemeindegemeinschafterverband und an Tagungen sowie an Kursen findet ein Austausch statt.	Man betreibt keinen Daten- oder Erfahrungsaustausch. Einzig vor dem Start hat die Verwaltung im Internet bei anderen Gemeinden geschnuppert.	Der Bund will einfache Transaktionen auf Bundes- und Kantonebene regeln. Transaktionen, die in Gemeindehoheit sind, werden nicht durch den Bund abgewickelt. Eine Entlastung für die Stadt entsteht im Bereich der allmeinsten Informationen wie bei Definition der Lebenslagen (z. B. wie komme ich an eine Identitätskarte?). Mit anderen Gemeinden findet ein reger Erfahrungsaustausch statt. Man macht beispielsweise Benchmarking. Die Stadt arbeitet hauptsächlich mit dem Kanton zusammen, da die Stadt für den Kanton ein bedeutendes Gewicht hat. Die Zusammenarbeit soll stark im Bereich Transaktion vorangetrieben werden, z. B. Austausch von Steuerdaten oder

Frageblock 4	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 3: Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden, dem Kanton oder dem Bund												Zugriff auf Wertschriftenverzeichnis (Projekt Datenlogistik). Da eine grosse Zahl an Transaktionen (wirtschaftlichere Aktivitäten) abgewickelt werden zwischen Kanton und Gemeinde, ist der Kanton der Hauptkooperationspartner von Luzern. Zudem bestehen bei dem Kanton heute mehr Potentiale Nutzen zu generieren als beim Bürger.



Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 2: Veränderte Ausgestaltung und Abwicklung interner Prozesse (bei Formularangebot: An- und Abmeldung, Baugesuch, Steuerformular usw.)		Fristverlängerungen) angeboten werden. Eine An- oder Abmeldung des Bürgers in der Gemeinde birgt das Problem der rechtl. Absicherung. Die Formulare müssen ausgedruckt, ausgefüllt, unterschrieben und per Post retourniert werden. Langfristig will man von dieser Zwischenstufe auf eine vollständige Abwicklung der Prozesse per Internet kommen. Bis jetzt ist nur der halbe Weg beschritten. Bis dahin, braucht es Geduld, da kantonale Grundlagen nicht kurzfristig entstehen.		geprüft wird, ob alle Steuern bezahlt sind. Der Bürger bringt den Heimatschein in die neue Wohngemeinde, wo dieser hinterlegt wird. Die Personalien werden aufgenommen und in eine Datenbank übertragen. Der Bürger muss noch einige Dinge erledigen, wie z. B. den Fahrzeugausweis umschreiben, auf die Post usw. Mit Transaktionen im Internet: Neu sendet der weziehende Bürger ein eMail. In der Gemeindeverwaltung wird der Wegzug in der Datenbank eingetragen und der Heimatschein wird digital an die neue Gemeinde weitergeleitet, welche die Daten ohne Neuerfassung in ihre Datenbank aufnehmen kann. Für die anderen Dinge, die der Bürger noch zu erledigen hat, wird eine Checkliste vorhanden sein, die darüber Auskunft gibt, was alles zu erledigen ist (ev. auch online abzuwickeln)	Bei Geltung der digitalen Unterschrift würde das Formular rechtsgültig online bei der Verwaltung eintreffen, worauf die Daten automatisch in eine Datenbank übertragen würden, und nach Klärung allfälliger Fehler per Mail würde eine Bestätigung ausgestellt. Für Informationen bezüglich der Gemeinde könnte auf den Internet-Auftritt verwiesen werden. Der Heimatschein wäre vielleicht bis dahin auch elektronisch zustellbar. Hier ist ersichtlich, dass bei der Verwaltung Anpassungen nötig werden, sobald man diese Stufe des eGovernment (Transaktion) erreicht hat.	Fragen geklärt werden können und eine Unterschrift erfolgt.	zwischen den Gemeindeverwaltungen, so dass die Personendaten von der ehemaligen Gemeinde bei einem Wohnungswechsel übernommen würden. Dieses Ziel wird mit dem Projekt „Public Info Service AG“ in Zusammenarbeit mit dem Kanton angestrebt. Langfristig sollen nicht nur die beteiligten Gemeinden im Kanton, sondern gesamtschweizerisch alle Gemeinden und Kantone mitmachen (wie bei landesweiter Zivilstandsdatenbank). Bei einer solchen Abwicklung würde auch der Bürger entlastet. Nach Einführung der digitalen Unterschrift wäre die Abwicklung einfacher, aber es ist noch nicht absehbar, wie die Ausgestaltung genau aussehen würde.	Formularen, die der Bund den Gemeinden zur Verfügung stellen könnte für die einzelnen Auftritte. Problematisch ist die An- und Abmeldung, da der Bürger den Heimatschein, das Familienbüchlein und den AHV-Ausweis mitbringen muss, so dass ein Verwaltungsbesuch nötig bleibt. Zu hinterfragen wäre die Möglichkeit einer postalischen Zustellung des Formulars und der Unterlagen.	oder gegen Rechnung. Die Entlastung der Verwaltung besteht in der Softwareverknüpfung. Das Mass dieser Entlastung ist abhängig von der Qualität der Daten, die der Bürger angibt. Eine Baubewilligung ist schwieriger online abzuwickeln, da einheitliche Schnittstellen, Software und Standards für alle Beteiligten vorausgesetzt sind. Zudem ist die elektronische Einreichung der Pläne problematisch, da die Sicherheit bestehen muss, dass der Plan nicht verändert werden kann. Schon heute werden die verwaltungsinternen Bearbeitungen parallel erledigt, was bereits heute für eine schnelle Abwicklung sorgt. Um die Verteilung an alle Stellen online abzuwickeln, müsste die Hardware überall vorhanden sein. Standardisierte Formulare (vom Bund oder Kanton) wären ebenfalls nötig, damit die Architekten nicht bei jeder Gemeinde ein anderes Baugesuch bräuchten. Die Baubewilligung wird innert kurzer Frist nicht über Internet abgewickelt werden.	Vorsprache nötig ist. Da bekommt der Bürger seinen Niederlassungsausweis. Bei Geltung der digitalen Unterschrift wäre auch eine elektronische Abwicklung der Zahlung vorgesehen. Ein Heimatschein wird dann ev. unnötig. Diese Abwicklung entlastet den Schalter der Einwohnerkontrolle und zudem entfällt die Nachführung des Einwohnerregisters durch die Verwaltung. Das Risiko vor falschen Angaben wird als klein eingeschätzt.	unterschiedene Formular online an die zuständige Stelle (den Heimatschein schickt man ev. per Post). Von der Verwaltung erhält er online ein Begrüssungsschreiben und die traditionellen Unterlagen. Zu bedauern ist der sinkende Bezug zum Bürger und die Abnahme des sozialen Kontaktes. Die Erledigung der Anmeldung könnte sich intern vereinfachen, indem die Daten weitergeleitet werden können und automatisch verarbeitbar sind. Der Verwaltungsnutzen ist v.a. die Zeitunabhängigkeit. Der Aufwand der technischen Realisierung ist demgegenüber aber enorm. Die Prozesse, die sich in näherer Zukunft online abgewickelt werden könnten, sind diejenigen, die der Bund mit dem Guichet Virtuel umsetzen möchte: An- und Abmeldung, Bestellung von Materialien oder Reservationen von Räumen usw. , Zivilstandsfragen sowie langfristig eVoting.	mehr über den Bürger den Weg in die neue Gemeinde machen. Diese Idee entstand im Zusammenhang mit dem Projekt Datenlogistik und dem zentralen Steuerregister, wo persönliche Daten sowieso erfasst und mutiert werden. (vgl. Infostar: gesamtschweizerisches Zivilstandsregister). Schwierigkeit: technische Systemintegration.

Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 3: Neue Prozesse und Aufgaben, die durch eGovernment entstanden sind	eMail-Anfragen kommen häufig vor. Meist werden sie noch am selben Tag beantwortet, falls intern keine komplexere Abklärung nötig ist. Heute haben praktisch alle Verwaltungsangestellten eine eigene eMail-Adresse. Kommen die Fragen nicht an den Zuständigen, werden sie intern weitergeleitet.	Entscheide bezüglich der Ausgestaltung treffen die EDV-Kommission und der Finanzverwalter. Diese Aufgaben werden zusätzlich wahrgenommen, wie auch Verwaltungsangestellte in den einzelnen Ämtern Internetdienste leisten. Intern bearbeiten die Abteilungen die mit ihrem Internet-Auftritt zusammenhängenden Aufgaben, (Aktualisierung, Betreuung des Auftritts, Werbung usw.). Jeder Mitarbeiter beantwortet an ihn gerichtete eMails selbst, allgemeine Anfragen werden intern weitergeleitet. Heute wird die Möglichkeit, die Verwaltung per Internet zu kontaktieren, sehr wenig genutzt (c. a. 8 eMails pro Jahr und Person).	Die Verwaltung wird innovationsfähiger, da der Arbeitsbereich gegen aussen offener wird und die Öffentlichkeitswirkung bewusster wahrgenommen wird. Der Kommunikationsaufwand ist sicherlich gestiegen.	Die Kernherausforderung ist die neue Abwicklung sämtlicher Prozesse über EDV. (z. B. eMail-Bewirtschaftung). Ganz neue Arbeiten werden nicht kommen, da die Verwaltungsaufgaben rechtlich gegeben sind.	Fragen der Sicherheit, der elektronischen Unterschrift und der Abwicklung des Zahlungswesens (bargeldloser Verkehr mit Kreditkarte).	Aktualisierung der Informationen. Überprüfung der Daten und des Gemeindeportraits. Per eMail gelangen viele belanglose Dinge oder Umfragen an die Verwaltung. Die Bearbeitung von eMails führt zu Mehraufwand. Im Bezug auf „Rüebliand“ ist kein grosser Aufwand da.	Die EDV kann zu Erleichterungen führen, da Mehrfache-fassungen vermieden werden. Trotzdem sind die neuen Aufgaben und Prozesse heute noch nicht ersichtlich.	Unterhalt, Wartung der Website und eMail-Bewirtschaftung sind neue Prozesse	Man hat definiert, wer den Shop betreut (Einwohnerkontrolle). Die Nachführung der Homepage wurde ebenfalls geregelt. Die eMail-Bewirtschaftung macht jeder Mitarbeiter selbst.	Die eMail-Bearbeitung und die Aktualisierung des Auftritts kommen dazu. Zudem führt die einfachere Erreichbarkeit der Verwaltung zu Mehranfragen und Bedürfnissen. Dies erfordert eine raschere und prägnantere Reaktion. Die Gemeindeverwaltung erhält einen neuen Umgang zum Bürger.	Momentan sind keine neuen Aufgaben entstanden durch eGovernment. Neue Prozesse sind die Aktualisierung der Homepage und die eMail-Bewirtschaftung.	Die Kommunikationsstelle beschäftigt sich mit der Gestaltung und dem redaktionellen Teil. Der Internet-Auftritt wird zentral durch eine Webmasterin aktualisiert (80% Stelle). Auf Direktionsebene wäre die Aktualisierung schwieriger, da diese im Tagesgeschäft vergessen werden könnte. Die Stellen melden die Mutationen an die Webmasterin. Es werden neue DL auf die Verwaltung zukommen. Traditionelle Geschäfte werden bleiben.
Frage 4: Zukünftiger Einfluss der Online-Abwicklung auf interne Prozesse  Potential von eGovernment	In der Gemeinde finden Änderungen statt. Die Verwaltung wird offener. Die interne Vernetzung ermöglicht einen Zugang zu Unterlagen und ermöglicht eine einfachere, vermehrte interne Kommunikation. Die Verwaltung informiert mehr und wird innovationsfähiger auch aus Sicht von Aussenstehenden. Intern sind viele Unterlagen auffindbar	Die internen Veränderungen finden nur sehr schleppend statt. Eine innovationsfähigere Verwaltung wäre sicherlich wünschbar und anzustreben. Eine völlige Umstrukturierung wird nicht durch das Internet ausgelöst, jüngere Mitarbeiter können aber eine Vorreiterrolle spielen. Heute zeichnen sich nur sehr wenig Neuerungen ab. Der Koordinations- und	Wenn Kommunikation oder Transaktionen angeboten werden, ist die Ausgestaltung der Prozesse noch nicht klar ersichtlich. Es ist eine Organisation vorausgesetzt, die sich darauf einstellt. Heute ist die Verwaltung wie ein Shopping-Center mit vielen Abteilungen. Dieses Vorgehen ist aber nicht ideal für eine interaktive Anfrage, die an eine oder mehrere	Vielleicht hat man in Zukunft z. B. keinen Heimatschein mehr. Es ist noch nicht absehbar, wie diese Veränderungen in der ganzen Verwaltung ablaufen. Bei Erreichung des Ziels des Guichet Virtuel (Abwicklung aller Bedürfnisse zentral an einer Stelle gebündelt) würden intern im Hintergrund die Anfragen weitergeleitet an die verschiedenen	Es ist schwierig, die Auswirkungen zu bezeichnen. Dies hängt von der Nutzung ab. Langfristig werden die Prozesse einfacher, schneller und mit verkürztem Behördenweg abgewickelt werden. Eine Baubewilligung kann z. B. schneller die unterschiedlichen Stellen durchlaufen, indem eine Koordinationsstelle sternförmig die Unterlagen an alle	Wenn Formulare angeboten werden, muss die Verarbeitung den Mitarbeitern zugewiesen werden. Musterformulare wären im Bereich Steuerklärung, einfache Baugesuche und Bewilligungen denkbar. Die Veränderung ist aber noch nicht konkret fassbar. Die Organisationsstruktur der Verwaltung wird sich durch eGovernment nicht	Die Gemeindeverwaltung wird innovativer und ist gefordert, dabei zu sein und einem grossen Publikum aktuelle Informationen anzubieten. Der Kommunikationsaufwand hat sich unter anderem intern verlagert. Anstelle des Telefons nutzt man das eMail und ist dadurch schneller (v. a. bei Verteilung an mehrere Personen). Das Hauptpotential ist	In Zukunft ist durchaus vorstellbar, dass die elektronische Abwicklung von Behördengängen in allen Bereichen kommen wird. Fachgebietweise müsste die Fachkompetenz zusammengeführt werden. Beispielsweise eine Baubewilligung wäre zu vereinfachen, indem das Baugesuch digital eingereicht würde und die internen Abläufe	Langfristig wird die Verwaltung innovationsfähiger und schneller durch die Nutzung des Internets. Der Kommunikationsaufwand hat sich vom Telefon auf das eMail verlagert. Intern wird nicht per eMail kommuniziert (Unternehmenskultur basiert auf persönlichen Gesprächen)	Einsparungspotential besteht bei einer Abwicklung von Transaktionen erst bei Geltung der digitalen Unterschrift. Die Hemmschwelle der Bürger muss sinken, da viele Personen heute noch wenig Vertrauen in die Online-Abwicklung von persönlichen Geschäften haben. Ein Potential besteht, da Prozesse rascher und v.a. auch qualitativ	Es ist heute noch nicht ersichtlich, welche Prozesse zukünftig online abwickelbar werden und wie die Prozesse angepasst werden müssen. Das grosse Potential des eGovernment ist die zeitunabhängige Abwicklung der Geschäfte sowohl auf Bürgerseite als auch für die Verwaltungsmitarbeiter. Der Kommunikationsaufwand ist zwar grösser	Die Prozesse werden vereinfacht, beschleunigt und transparenter gemacht werden in Zukunft. Unter Umständen kann der Bürger selbst den Stand der Bearbeitung z. B. eines Baugesuches nachsehen. Dies bedingt aber auch, dass der Bürger damit umgehen kann, ohne andauernd an jeder Stelle zu intervenieren. Momentan ist aber die interne Transparenz

Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
<p>Fortsetzung Frage 4: Zukünftiger Einfluss der Online-Abwicklung auf interne Prozesse</p> <p>Potential von eGo v-ernment</p>	<p>abgelegt, was zu einer persönlichen Entlastung führt.</p>	<p>Kommunikationsaufwand ist nur bei der Besprechung (Sitzung zum Internet-Auftritt) grösser als früher, ansonsten nicht. Längerfristig wird die Verwaltung am Schalter und am Telefon entlastet (Potential) und der Bürger sollte bezüglich der Verwaltung zufriedener werden.</p>	<p>bestimmte Ämter gehen soll. Auch eine zentrale Vermittlung ist nicht optimal. Dies setzt also voraus, dass eine Stelle, die für alles zuständig ist (wie ein Bürgerbüro oder ein One Stop Shop), geschaffen wird. Erste Gedanken in dieser Richtung sind gemacht: z. B. wer sich anmeldet, kann am selben Schalter gleich das Zivilschutzbüchlein abgeben (alles kann an einer Stelle abgewickelt werden). Trotzdem müsste auch noch vieles anderes integriert werden, damit der Bürger all seine Bedürfnisse an einer Stelle befriedigen kann. Dann müssten diese Prozesse auch interaktiv an einer Stelle ablaufen. Wie dies genau aussehen würde, ist noch nicht abzusehen. Schwierigere Aufgaben müssten wahrscheinlich im Hintergrund von Spezialisten bearbeitet werden.</p>	<p>Abteilungen, welche die Prozesse traditionell abwickeln. Ein Generalist wird nicht alles im Vordergrund erledigen, da die Tendenz allgemein zu Spezialisten führt und da die Dienstleistungspalette der Verwaltung zu breit ist, um von einer Person abgewickelt werden zu können. Das Gesicht gegenüber dem Bürger würde sich ändern, gegen innen würde die Organisationsstruktur bestehen bleiben. Tendentiell findet in der Verwaltung eine Regionalisierung statt. Ende Jahr wird beispielsweise das Betreibungs- und das Zivilstandsamt von Zuzwil regionalisiert, da ein politischer Druck zur Zusammenarbeit besteht. Potential: Arbeitssparung, da die Abwicklung von Anfragen am PC schneller geht als der Kontakt am Schalter.</p>	<p>betreffenden Stellen verteilt. eGovernment erleichtert diese Vorgehensweise. Die Wege werden flexibler. Langfristig ist nicht auszuschliessen, dass auch physisch nur noch eine Person am Schalter die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen aufnimmt und erledigt oder weiterleitet. Dieses Prinzip funktioniert bereits heute an der Infostelle bei dem Verkehrsbüro am Bahnhof, wo alle Fragen im Bezug auf die Stadtverwaltung beantwortet werden. Man erhält dort viele Broschüren und Angaben zu der Stadt. Diese Stelle hat flexiblere Öffnungszeiten. Schulungen helfen, zwar nicht über Details aber zumindest zu einfacheren Fragen Auskunft geben zu können. Man muss dem Bürger verschiedene Zugangswege zu der Verwaltung bieten. Der Kommunikationsprozess wird vereinfacht. Die Koordination ist noch genauso nötig, geschieht aber in einem anderen Rhythmus (schneller).</p>	<p>ändern. Der Koordinations- und Kommunikationsaufwand wird steigen. Das Ausmass ist jedoch noch nicht abzuschätzen. Die Verwaltung macht mehr Marketing gegen aussen. Bei einer Online-Abwicklung inklusive digitaler Unterschrift ist ein Datentransfer möglich (vom Formular nach Abgleich direkt in die interne Datenbank), was auch sinnvoll wäre. Direkter Einfluss in die interne Datenbank darf der Bürger aber nicht erhalten. Der Aufwand wird dadurch aber nicht kleiner, da eine Kontrolle der Angaben trotzdem noch nötig sein wird.</p>	<p>primär der Bürgernutzen. Intern verspricht man sich eher Vereinfachungen und Nutzen durch die anderen Projekte. Wichtig ist, dass die Internet-Seite auch bei Formularangeboten funktionsfähig und schnell ist.</p>	<p>elektronisch anstatt manuell abgewickelt würden. Die genaue Ausgestaltung müsste neu festgelegt werden. An der Software sind Anpassungen nötig. Zudem muss man ev. Schnittstellen schaffen. Die Zustellung der Unterlagen an alle Betroffenen (Verbreitung an viele Personen) könnte vereinfacht werden. Mehrfacherfassungen würden wegfallen, da nachgelagerte Stellen im Prozess alle Daten der vorherigen Arbeitsschritte digital zur Verfügung hätten. Ein beidseitiger Lernprozess (Bürger, Verwaltung) wird nötig sein. Ein Potential ist, dass die Hemmschwelle des Bürgers bei eMail-Kontakt tiefer ist als bei einem Verwaltungsbesuch. Nicht zuletzt deshalb wird das eMail häufig genutzt.</p>	<p>besser abgewickelt werden, wenn der Mitarbeiter im Büro eigenverantwortlich arbeiten kann, anstatt am Schalter Anfragen von vielen Bürgern gleichzeitig entgegenzunehmen. Die Verwaltung wird lernfähiger, da der grössere Bürgerkontakt mehr Ideen einbringt.</p>	<p>aber einfacher zu bewältigen. Die Gesamtentwicklung hängt von den Veränderungen der Gewohnheiten der Bürger ab. Eine andere Lösung, die parallel zum eGovernment verwirklicht werden kann, ist ein physischer Schalter wo der Bürger an einer Stelle all seine Bedürfnisse befriedigen kann (sog. Bürgerbüro). Das bedingt gut geschulte Mitarbeiter mit breiten Kenntnissen an der Front und Spezialisten im Hintergrund. NPM will die Verwaltung für den Bürger öffnen und für den Besuch auch optisch attraktiver gestalten.</p>	<p>und qualitativ hochwertige Auskunft gegenüber dem Bürger sicherlich wichtiger.</p>	

Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 5: Probleme aus Prozesssicht für erfolgreiches eGovernment	In der Gemeinde war die Umsetzung vom Internet-Auftritt problemlos, da alle Beteiligten motiviert an die Idee herangegangen sind. Der zeitliche Rahmen für die Aufschaltung wurde in einer sehr kurzen Zeit erreicht (9 Monate vom Entscheid zur Erstellung einer Homepage bis zur Aufschaltung).	Die Struktur der gemeindeinternen Verwaltung hat sich nicht verändert. Sie wirkt weder hemmend noch fördernd auf die Ausgestaltung des Internet-Auftritts.	Die Gliederung der Verwaltung nach Funktionen muss sicherlich auch überdacht werden, da zukünftig die Bedürfnisse der Bürger als Ansatzpunkt für das Angebot und die Prozesse dienen soll (Kunden- nicht Geschäftsorientierung). Die traditionellen Strukturen hemmen aber die Ausgestaltung des Gemeindeauftritts nicht.	Nein! Neue Wege der Abwicklung sind möglich, wobei gewisse Strukturen vorgegeben sind (Geld holt man nun mal beim Sozialamt ab). Man macht sich heute mehr Gedanken, da man eine Checkliste über jede Arbeit führen muss, damit eine andere Person diese Abläufe auch erledigen könnte.	Die Struktur der Verwaltung muss kein Hemmschuh für die Umsetzung von eGovernment sein. Man muss gesetzliche Vorschriften durchsetzen, aufgrund dessen besteht auch die Struktur. Wichtig ist die Haltung der Verwaltung und die Art, wie sie an das Internet-Projekt herangeht..	Die Struktur ist in einer kleineren Gemeinde kein Problem, da eine Konsensfindung im Team nicht allzu schwierig ist. Bei grossen Gemeinden wirkt die Verwaltungs-komplexität ev. hemmend auf die Ausgestaltung des Internet-Auftritts aus.	Nein, die Strukturen als solche hemmen den Erfolg der Umsetzung von eGovernment nicht.	Die Strukturen der Verwaltung hemmen die eGovernment-Umsetzung nicht. Der Wille, neues zu probieren, ist eine Frage der Einstellung und der grundsätzlichen Bereitschaft.	Die Verwaltungsstruktur behindert die Umsetzung des eGovernment in keiner Weise.	Wenn die konventionelle Organisation gut strukturiert ist, bestehen keine Probleme im Bezug auf den Internet-Auftritt. Interne Zuständigkeiten müssen klar sein, um die interne Weiterleitung von eMails an die richtige Stelle zu gewährleisten.	Die internen Strukturen haben keinen Einfluss auf die Ausgestaltung der Homepage. Dadurch, dass sich alle Abteilungen zentral in einem Gebäude befinden, stellt dies kein Problem dar.	Die Struktur sowohl innerhalb der Stadt als auch gesamtschweizerisch stellt keine Belastung dar. Langfristig wird die Anzahl Gemeinden als Organisationsebene sinken, da eine zu grosse Professionalität von kleinen Verwaltungsgemeinden verlangt wird. Politisch werden die Gemeinden wahrscheinlich nicht zusammengeschlossen.
Frage 6: Bedeutung der Reorganisation der Prozesse zur Erreichung der Ziele	Die Prozesse verändern sich dahingehend, dass die Auslastung der Kapazität steigt und die Qualität zunimmt. Mit dem selben zeitlichen Aufwand werden bessere Resultate erzielt, bzw. die Ausschöpfung der Arbeitszeit steigert sich.	Die Prozesse müssen angepasst werden, sobald die Mitarbeiter selbst Zugriff auf die Daten im Internet haben (z. B. zur Aktualisierung, die mühsam abgelesen werden muss). Sobald Formulare oder gar Transaktionen angeboten werden, müssen die internen Abläufe angepasst werden.	Die Auswirkungen des Internet-Auftritts auf die Ausgestaltung und Qualität interner Prozesse ist nicht messbar. Die Qualität hängt v. a. von dem Mitarbeiter in der Verwaltung (Wissen, Engagement usw.) ab und nicht von den technischen Hilfsmitteln.	Wenn eine An- oder Abmeldung per Internet möglich sein wird, muss man den Heimatschein beispielsweise senden. In diesem Entwicklungsstadium wird sich die Arbeit und die Prozesse in der Verwaltung ändern. Man hat weniger Bürgerkontakt und erledigt mehr am Bildschirm. Die genaue Ausgestaltung kann aber im Moment noch nicht vorhergesagt werden. Gewisse Prozesse wie beispielsweise eine Eheschliessung werden noch ewig so ablaufen, dass die Personen vorbeikommen müssen (höchst persönliche Angelegenheiten).	Das Überdenken der Prozesse ist sehr wichtig, v. a. im Bezug auf die Bedürfnisse der Bürger und deren Befriedigung.	Die Prozesse werden als Ganzes verbessert: permanentes Verbesserungsmanagement (nicht im Bereich eGovernment). Auch ohne Internet versucht man die Prozesse schnell abzuwickeln. Eine Veränderung wird auch in Zukunft nicht durch eGovernment nötig werden.	Das Überdenken der Prozesse ist unbedingt nötig. Die veränderte Ausgestaltung ist allerdings noch nicht abzusehen.	Die traditionellen Prozesse müssen überdacht und an das neue Medium angepasst werden.	Kurz- und mittelfristig ändert sich nichts im Bezug auf die Prozesse. Längerfristig werden Anpassungen nötig, wenn eine Steuererklärung beispielsweise von 50-60% der Bürger online ausgefüllt wird. Dann wird man die Dokumente nicht mehr ausdrucken, sondern direkt automatisch kontrollieren und verarbeiten.	Der Bund oder der Kanton müssen Vorgaben und Standards festlegen, damit ersichtlich wird, in welche Richtung die zukünftigen Veränderungen gehen werden (nötig für Guichet Virtuel, um eine Grobstruktur der Prozessabwicklung, der Gemeindehomepage und allgemeingültige Formulare festzulegen). Die Prozesse müssen in Zukunft zwingend überdacht werden.	Eine Analyse der Prozessabläufe ist nötig. Wichtig ist, das Mass an nötiger Chronologie innerhalb des Ablaufes zu gewährleisten. Eher durch NPM verändert sich die Sicht der Hierarchie, da man produktbezogen organisiert. Konkret ist die Entwicklung noch nicht absehbar, da z. B. auch ein Bürgerbüro die Organisationsstruktur verändern würde.	Bei der Abwicklung von Transaktionen müssen die Prozesse angepasst werden.

Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Frage 7: Einfluss auf Organisationsstruktur der Verwaltung (Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration)	Die Arbeiten wurden stärker entflechtet und die Arbeitsteilung wurde klarer durch eine stärkere Verselbständigung der Stellen. Die Arbeit wurde qualifizierter und die Verantwortung hat sich gesteigert. Dies ist aber eine Folge der Entwicklung allgemein, wobei NPM und eGovernment dazu beigetragen haben.	Gewisse Mitarbeiter haben einen kleinen Aufgabenbereich im Internet zusätzlich wahrgenommen. Die Arbeitsteilung hat sich dadurch aber nicht verändert. Es wurden keine neuen Stellen geschaffen.	Stellenbeschreibungen wurden angepasst (Aufgaben der Aktualisierung des Auftritts integriert) und Zuständigkeitsregelungen wurden getroffen. In der Informatik wurde bei einer Stellenvermehrung darauf geachtet, einen internetkundigen Anwärter einzustellen.	Stellenbeschreibungen wurden nicht geändert. Es wurden bis jetzt auch keine neuen Stellen geschaffen. Z. B. das gesamtschweizerische Zivilstandsregister macht die einzelnen Ämter nicht mehr nötig und hat dadurch Einfluss auf die Organisationsstruktur. Grund ist hier aber die Regionalisierung und nicht eGovernment.	Es wird Änderungen geben. Die Stellen bleiben wahrscheinlich nicht wie sie heute sind, der Arbeitsplatz verändert sich auch durch das Intranet, das den Mitarbeitern Transparenz bietet. Ev. wird auch die Hierarchie angepasst werden. Bis heute wurden keine Stellen verändert. Der Informatikbereich wurde verstärkt (nicht nur aufgrund von eGovernment).	Die Stellenbeschreibungen wurden angepasst. Der Gemeindegemeinschafter-Stellvertreter macht neu die direkte Kommunikation (übernommen vom Gemeindegemeinschafter). Die Verantwortung ist gestiegen; das Interesse und die Motivation damit auch.	Die Verwaltung wird die Strukturen wahrscheinlich nicht aufgrund des eGovernment ändern, da sie auch so laufend überprüft und angepasst werden müssen. Momentan laufen sehr viele Projekte, die zu grossen Umstellungen führen werden, die aber nicht konkret mit dem Internet-Auftritt zusammenhängen.	Durch den Wandel wird eine stete Anpassung der Struktur und der Abläufe an die neuen technischen Werkzeuge nötig. Dies bietet aber auch die Chance und eine Herausforderung, die Effizienz zu steigern.	Bis heute wurde nichts verändert. Stellenbeschreibungen wurden nicht angepasst, da dies in der kleinen Verwaltung nicht nötig war. Der EDV-Bereich hat heute einen höheren Stellenwert. Langfristig sind strukturelle Anpassungen ev. nötig; aber erst, wenn ein grosser Teil des Geschäftsvolumens online abgewickelt wird, wozu auch ein Vertrauen der Bürger nötig ist.	Die Stellenbeschreibung des Leiters Zentrale Dienste wurde angepasst. Ansonsten wird die Struktur eher durch NPM verändert als durch eGovernment, da NPM ein ressortübergreifendes Prozessdenken anstelle des traditionellen „Gärtchendenkens“ verlangt.	Die Zuständigkeit für den gesamten Internet-Auftritt wurde bei dem Abteilungsleiter Administration und Recht im Pflichtenheft festgelegt. Bei allen anderen Mitarbeitern hat man die Stellenbeschreibungen nicht verändert.	Bis heute wurde die Organisationsstruktur (z.B. Stellenbeschreibungen) nicht verändert. Einzig die Stelle der Webmasterin wurde neu geschaffen. Ein physischer One Stop Shop wird in Zukunft Änderungen der Struktur mit sich bringen. Die Geschäfte würden wohl trotzdem im Hintergrund noch in Departementen abgewickelt werden. In der Kooperation mit dem Kanton werden die innerbetrieblichen Abläufe und Strukturen angepasst werden.
Frage 8: Tracking / Rechtl. Problematik			Eigentlich ist die digitale Unterschrift gar nicht zwingend für gewisse Prozesse (gesetzliche Grundlage fraglich, da in der Wirtschaft z. B. bei DELL per Internet ein PC bestellbar ist; Fax wird auch nicht unterschrieben) D. h. die Online-Abwicklung einer An- oder Abmeldung scheitert eher am amtlichen Denken als an der Machbarkeit. Die Einwohnerkontrolle will einen Wohnnachweis in Form des Mietvertrages, um falsche Angaben zu verhindern. Sicherlich steigt so die Verlässlichkeit, wenn man alle Möglichkeiten, etwas falsch zu machen,	Die digitale Unterschrift ist nötig, um Prozesse per Internet abzuwickeln. Eine An- oder Abmeldung kann nicht online akzeptiert werden ohne die digitale Signatur. Eine Möglichkeit wäre aber eine telefonische Nachfrage durch die Verwaltung, um sicher zu gehen, ob die Person dieses Mail wirklich versandt hat. Der Heimatschein muss aber heute sowieso bei der Verwaltung vorbeigebracht bzw. abgeholt werden.	Die zeitliche Realisierung ist noch nicht klar. Ohne digitale Unterschrift funktioniert die Online-Abwicklung nur mit Einschränkungen. Die Signatur ist ein entscheidender Punkt, damit echte Erleichterungen realisiert werden können, da der Weg über die Post nicht optimal ist. Im Hintergrund werden durch die digitale Unterschrift Automatisierungen möglich, was zu Einsparungen führt. Sind beispielsweise bei einer Anmeldung in der Gemeinde alle Angaben korrekt und vorhanden, muss man intern fast nichts mehr machen, da diese	Die digitale Signatur ist bedeutend für die weitere Entwicklung von eGovernment. Die Verwaltung wird die digitale Signatur anbieten, falls die rechtlichen Fragen geklärt sind. Skeptisch ist der Gemeindegemeinschafter gegenüber der Nutzung. Gerade bei älteren Personen, mit denen die Verwaltung häufig konfrontiert wird, bestehen Zugangsblokkaden.	Die digitale Signatur ist bedeutend für die Entwicklung des eGovernment, da vorher keine grossen Vereinfachungen in der Abwicklung einer Behördenganges entstehen. Hier muss koordiniert vorgegangen werden und Weisungen festgelegt werden durch den Bund.	Die digitale Unterschrift ist der grösste Hemmschuh für die Fortschritte im eGovernment-Bereich.	Die digitale Signatur ist bedeutend, um eine attraktive Abwicklung von Geschäften zu ermöglichen. Langfristig wird dies die Grundlage sein (v. a. in sensiblen Bereichen) für den Verwaltungsverkehr.	Die digitale Unterschrift ist unabdingbar für eine Abwicklung der meisten Verwaltungstransaktionen über Internet.	Die digitale Unterschrift ist überall dort ein Hindernis, wo eine Identifikation nötig ist. Wenn das Formular ausgedruckt werden muss, da eine Unterschrift online nicht möglich ist, so ist das Angebot unvollständig und bringt nicht die ganzen erhofften Erleichterungen. Trotzdem ist ein erster Schritt durchaus möglich auch ohne digitale Signatur.	Für einfache Interaktionen ist die digitale Unterschrift bedeutungslos. Bei rechtsverbindlichen Transaktionen ist die digitale Unterschrift Bedingung. Andere Lösungen wie z. B. Rubbelkarten sind nur Übergangslösungen mit enormem Aufwand. Heute wäre man aber sowieso noch nicht bereit, die technische Umsetzung und Systemintegration von Online-Prozessen zu gestalten.

Frageblock 5	Gemeinde Flüelen	Gemeinde Lachen	Gemeinde Dietikon	Gemeinde Zuzwil	Gemeinde Winterthur	Gemeinde Strengelbach	Gemeinde Reinach AG	Gemeinde Meggen	Gemeinde Bubikon	Gemeinde Worb	Gemeinde Riehen	Gemeinde Luzern
Fortsetzung Frage 8: Tracking / Rechtl. Problematik			ausschliesst. Trotzdem sollte man gewisse Unsicherheiten in Kauf nehmen in Abhängigkeit vom zuständigen Amt und von Antrag. Man kann höchstens in Beweisnotstand geraten, aber mündliche Erklärungen sind grundsätzlich verbindlich. Eine Lösung wäre, dass man interaktive Anmeldungen akzeptiert, wenn der Verwalter den neuen Mieter auch meldet. Bauentscheide werden nicht mehr ausschliesslich eingeschrieben zugestellt.		Formulare automatisch überprüft und in eine Datenbank übertragen werden.							
Frage 9: Möglichkeiten für Einsparungen	eGovernment führt nicht zu personellen Einsparungen, da zusätzliche Aufgaben erfüllt werden. Es findet eine Aufgabenumlagerung statt. Die finanziellen Einsparungen sind zwar klein, aber dennoch merkbar. Den sinkenden Porto-Kosten werden aber steigende eMail-Kosten entgegengestellt. Langfristig werden weniger Drucksachen benötigt. Im Rahmen der internen Zusammenarbeit der Gemeinden aber auch mit dem Kanton ist das Internet im Vormarsch. Genau dort werden starke Einsparungen möglich sein.	Jetzt nicht; momentan sind die Arbeitsauslastung und die Kosten eher höher. In Zukunft wird sich der Aufwand wahrscheinlich die Waage halten zum heutigen Aufwand. Einsparungen werden erst möglich, wenn grobe Erleichterungen (z. B. durch Wegfall des Erfassens einer Steuererklärung) zustande kommen. Dazu muss aber der Bürger den Informationskanal in einem breiteren Rahmen nutzen.	Nein, Einsparungen sind sicherlich nicht erreichbar. Der Personalbedarf wird eher höher. Papiereinsparungen entstehen eher durch Nutzung des Intranets.	In Zukunft sind Einsparungen durch eine Arbeitserleichterung wie im Beispiel der Online-Abmeldung möglich. Momentan spart man Zeit ein, da weniger Anfragen kommen, dafür hat man einen Mehraufwand durch die Bewirtschaftung über EDV. Auch in Zukunft sind die Aktualisierungs-, Unterhalts-Software- und Wartungskosten bedeutend und deshalb nicht zu vergessen.	Kostenmässig bringt eGovernment nichts an Einsparungen. Im Moment ist Internet kein Sparpotential. Dies ist erst mittel- bis langfristig möglich, wenn viele Anfragen elektronisch abgewickelt werden können. Bei Drucksachen und bei der Abwicklung von Arbeitsabläufen (Wegfallende Texterfassungen, da intern weitergeleitet werden kann) werden Einsparungen möglich werden durch eGovernment.	Nein! Die Personalkosten werden nicht sinken, da man eher mehr erledigt. Einzig der Aufwand am Schalter sinkt ev. gering, trotzdem ist diese soziale Aufgabe auch in Zukunft wichtig. Die Papier-, Porto- und Druckkosten werden nicht sinken, da das papierlose Büro nicht umsetzbar ist. Einsparungen entstehen eher durch NPM.	Der Gemeindegemeinschaftler glaubt nicht, dass Einsparungen möglich werden, da im Moment eher Mehrkosten entstehen. Ev. kann man Porto und Papier sparen durch die Nutzung von eMails. Langfristig fallen Erfassungen von Personendaten weg, was aber eher aufgrund anderer Projekte (Optimale Nutzung der EDV) als durch eGovernment entstehen wird.	Heute sind keine Einsparungen möglich. Zukünftig sind Einsparungen nur realisierbar, wenn der Bund „von oben“ Vorgaben macht und Schnittstellen und Verknüpfungen bietet. Intern lagern sich die Kosten um. Primär ist das Internet sowieso als Serviceinstrument gedacht und nicht als Einsparungspotential.	Momentan sind keine Einsparungen generierbar, sondern es entstehen eher Mehrkosten. Langfristig sind Einsparungen möglich, wenn ein grosser Teil der Transaktionen über dieses Medium abgewickelt werden. Dies hängt aber auch wesentlich davon ab, ob andere Dienstleistungen eingeschränkt werden (z. B. Öffnungszeiten verkürzen). Die EDV hilft zwar rationalisieren und die Verwaltung wird flexibler, die Aufwendungen entstehen aber anderenorts (es wird mehr gemacht).	Momentan entsteht durch eGovernment eher ein Mehraufwand. Die Zukunft ist noch zu wenig fassbar, um auszusagen, ob Einsparungen möglich werden. Enorm viele Faktoren beeinflussen sowohl die Einsparungen als auch die Aufwendungen. Internet ist v. a. ein neues Bedürfnis, das zum Teil die konventionelle Abwicklung ablöst. Das Ausmass ist aber noch nicht absehbar.	Internet bietet zusätzliche Arbeit und neue Angebote (z. B. eMail). Es ist eher ein Mittel zur Vereinfachung. Daraus entstehen aber auch neue Bedürfnisse. Die Aufwendungen werden umgelagert aber nicht verringert. Es ist auch die Hoffnung da, aus eGovernment keine Sparübung zu machen.	Einsparungen werden eher punktuell erfolgen. In der Summe werden eher Qualitätsverbesserungen durch Effizienzsteigerungen erreicht. Die organisatorischen und technischen Aufwendungen und Anpassungen sind enorm. Nur bei Synergienutzung und Zusammenschlüssen zwischen Gemeinden sind Einsparungen möglich.

## Anhang 4: Interviewleitfaden des Fachgespräches

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>1. Allgemeines zum Thema eGovernment</b>			
	Braucht eine Gemeindeverwaltung Ihrer Meinung nach externe Unterstützung, um das Projekt zu bewältigen?	Pro, Contra Beurteilung, ob Beratung nötig	
	Welche Ziele werden mit eGovernment verfolgt?	Welchen Nutzen versprechen Sie sich konkret? Zielerreichung, Hindernisse und Probleme	
	Was wird heute auf Verwaltungs-Websites angeboten?	Interaktivität, Kommunikation per Mail, Formulare, Kooperationen Präsentation, Informationsgehalt, FAQ	
	Was sollte eine Verwaltungs-Website in Zukunft bieten?		
	Welchen Einfluss hat eGovernment auf das Verwaltungspersonal?	Kultur Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung	
	Wie können sich die Benutzer zurechtfinden?	Lebenslagenprinzip, Navigation zielgruppenspezifische Informationen	

Nr.	Frage	Zusatzfragen / Formulierungshilfen	Hinweise
<b>2. Aufbau- und Ablauforganisation</b>			
	Welches sind Kern- und Unterstützungsprozesse, die durch eGovernment beeinflusst werden?	Wo bestehen Schnittstellen?	
	Welche neuen Prozesse und Aufgaben kommen durch eGovernment auf die Verwaltung zu?	eMail-Bearbeitung, Kooperationen mit Gemeinden oder Kanton	
	Wie denken Sie, wird die Online-Abwicklung von Verwaltungsdiensten die internen Prozesse in Zukunft beeinflussen? Wo besteht Potential?	Schneller, weniger hierarchisch, nachvollziehbar, lernfähiger; Innovationsfähigkeit? Einfluss auf Koordinations- und Kommunikationsaufwand (intern/extern)	Wichtige Frage! Vertieft darauf eingehen!
	Wo sehen Sie die Probleme für eine erfolgreiche eGovernment-Umsetzung aus Prozesssicht?	Hemmen Verwaltungsstrukturen und -abläufe den Erfolg?	
	Wie wichtig ist eine Reorganisation der Prozesse zur Erreichung der eGovernment-Ziele?	Ziele: Senkung Durchlaufzeit, erhöhte Kapazitätsauslastung und Qualität	
	Verändert ein Online-Auftritt die Organisationsstruktur (Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration) der Verwaltung?	veränderte Stellen, Abteilungen, Aufgaben, Hierarchie, Gliederungstiefe und -breite, Führung, Verantwortung, Kompetenzverteilung	Zusammenhang mit Stufe des eGov. aufzeigen!
	Wie beurteilen Sie andere Möglichkeiten der Geschäftsabwicklung: physisches Bürgerbüro oder gesamtschweizerische Datenbank im Bezug auf Effizienzsteigerung und deren Auswirkungen auf Strukturen und Prozesse?	Ev. Ausgestaltung neben eGovernment sinnvoll (vgl. Zivilstandsregister)	

## Anhang 5: Auswertungen des Fachgespräches

Frageblock 1	Aussagen von J. Meir innerhalb des Fachinterviews
Datum	17. Juli 2001
Braucht eine Gemeinde externe Unterstützung für ein eGovernment-Projekt?	Nach eigener Erfahrung fehlt meist eine klare Strategie. Eine Unterstützung ist nötig, um Ideen zu geben und eine Strategie zu erarbeiten, sowie auch im Projektmanagement, Prozessmanagement und insbesondere auch bei technischen Fragestellungen: ganze Palette: Strategie, Prozess, Informationstechnologie!
Welche Ziele werden mit eGovernment bei den Gemeinden zum jetzigen Zeitpunkt verfolgt?	Die Verwaltung will kundenfreundlicher und transparenter werden, Informationen zugänglich machen (Offenlegungsprinzip). Die Gemeinden haben aber weniger das Ziel, Kosten zu sparen oder die demokratische Einbindung der Bürger erhöhen, die Erreichung von Standortvorteilen ist schwer umzusetzen. Imagegewinn könnte ev. ein weiteres Ziel sein.
Was wird heute auf Verwaltungs-Websites angeboten?	<p>Im Moment bewegen sich die Gemeinden in den Bereichen eAssistance und eAdministration auf der Ebene Information. Die zweite Generation Gemeinden decken auf der Ebene Kommunikation in denselben Bereichen gewisse Teile ab. Im Bereich eDemocracy auf Gemeindeebene werden gewisse Informationen wie Wahl- oder Abstimmungsergebnisse angeboten. Gewisse Kommunikationsangebote (wie Fragen an Gemeindepräsident per eMail) sind eher selten.</p> <p>Eine Anmeldung per eMail gehört in die Ebene der Kommunikation, da der Prozess durch Personen mittels Kommunikation abläuft. Auf der Ebene der Transaktionen wird eine Anmeldung erst angesiedelt, wenn die Teilschritte technisch ausgeführt werden, ohne Unterstützung von Kommunikationsinstrumenten oder Personen.</p>
Was sollte eine Verwaltungs-Website in Zukunft bieten?	eGovernment umfasst den Kontakt zum Bürger (Citizen Relationship Management), die Automatisierung interner Prozesse sowie die Integration von Partnern und Lieferanten. D. h. das Internet kann breiter als nur im Kontakt mit dem Bürger genutzt werden. (Web-Publishing vs. eGovernment). Das eigentliche Leistungsversprechen von eGovernment besteht aus der Prozess- und der Wissensintegration. Die Gemeinde sollte für den Kunden am Schalter alle Dienstleistungen anbieten, die in Anspruch genommen werden in Abhängigkeit der Situation des Bürgers (One Stop Shop). Beispielsweise bei einer Anmeldung sollte zumindest eine Checkliste dem Bürger abgegeben werden, damit dieser weiss, was er noch zu tun hat bei seinem Umzug, falls die Prozesse nicht gerade am Schalter der Verwaltung abgewickelt werden können. Die internen Prozesse sollen am Kunden orientiert werden, indem sie innovativ verändert werden und nicht nur auf das neue Medium Internet übertragen werden.

Welchen Einfluss hat eGovernment auf das Verwaltungspersonal?	Das Personal sollte nicht nur technisch geschult werden, sondern der ganze kulturelle Wandel muss begleitet werden, denn eGovernment führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit, in denen Prozesse horizontal durch die Verwaltung geführt werden und die Bedeutung der Hierarchie abnehmen wird. Die Verantwortung steigt und die Verantwortungsbereiche werden an den Prozessen orientiert. Diese Skizze der Zukunft zeigt auf, wie gross der kulturelle Wandel ist, der nötig sein wird, um eGovernment auf diese Art und Weise zu implementieren und von den starren zu flexibleren Strukturen zu kommen.
Wie können sich die Benutzer zurechtfinden?	Die Gemeinde kann sich sehr wohl an den Lebenslagen orientieren. Es hat sich aber in der praktischen Erfahrung eines Projektes gezeigt, dass der Aufbau nach der traditionellen Verwaltungsstruktur durchaus sinnvoll ist, da eine andere Navigation nach Lebenslagen technisch relativ einfach machbar ist und die Zuständigkeiten einfacher klärbar sind auf diese Art, als wenn die Homepage von Anfang an nach dem Lebenslagenprinzip aufgebaut würde. In Zukunft könnte die Navigationsstruktur des Guichet virtuel gebraucht werden.

<b>Frageblock 2</b>	<b>Aussagen von J. Meir innerhalb des Fachinterviews</b>
Welches sind Kern- und Unterstützungsprozesse, die durch eGovernment beeinflusst werden?	Der Ablauf der internen Prozesse wird durch eGovernment heute nur minim beeinflusst: Vorher ging der Bürger an den Schalter und bezahlte auch direkt für die Leistung der Verwaltung. Heute muss die Verwaltung z. B. bei Anmeldung per eMail zusätzlich eine Rechnung stellen. Der Prozess und auch das Handling verändert sich. Es wird nur als Kundensicht eine Verbesserung erreicht, während für die Verwaltung ein Mehraufwand entsteht (unter anderem auch durch die Betreuung von mehreren Kanälen). Von diesen Veränderung betroffen sind insbesondere die Prozesse, in denen die Verwaltung ihre Leistungen bereitstellt. Die Verwaltungstätigkeit besteht nämlich zum grossen Teil aus der Verarbeitung von Informationen und kann somit technisch unterstützt werden. Da die Informationstechnik ein wichtiger Produktionsfaktor in der Herstellung von Verwaltungsleistungen ist, sind sehr oft veränderte Prozesse gefordert, um das Potential der Informationstechnik auszuschöpfen.
Welche neuen Prozesse und Aufgaben kommen durch eGovernment auf die Verwaltung zu?	Neue Prozesse entstehen nur beschränkt, da nur bedingt neue Aufgaben auf die Gemeindeverwaltung zukommen. Neue Aufgaben sind im Bereich Citizen Relationship Management und der Profilierung der Gemeinde zur Unterstützung des Bürgers bei der Abwicklung seiner Prozesse denkbar. Man erhofft sich ja, dass durch eGovernment Prozesse wegfallen: Eliminierung von Doppelspurigkeiten, Konzentration auf Kernprozesse, Outsourcing / Contracting out von denjenigen Prozessen, die eine niedrige strat. Bedeutung und geringe Spezifität aufweisen.

<p>Wie denken Sie, wird die Online-Abwicklung von Verwaltungsdiensten die internen Prozesse in Zukunft beeinflussen?</p> <p>Wo besteht Potential?</p>	<p>Im konkreten Beispiel einer Anmeldung kann eine folgende Idee skizziert werden: Jede Gemeinde hat vier Register: Einwohnerkontroll-, Stimm-, Steuer- und Hunderegister mit mehr oder weniger denselben Daten (Hunderegister hat natürlich andere Daten, die aber als Attribute in die Einwohnerkontrolldatenbank aufgenommen werden könnten, im Sinne von: Person X hat Hund Y). Der jeweilige Kanton führt ähnliche Register wie jede Gemeinde (Zentrale Personenverwaltung (ZPV) der Steuerverwaltung). Der Prozess Registrierung und Gesuche kann als strategische Idee ausgelagert werden an einen Produzenten, beispielsweise den Kanton. Der Bürger muss sich also nur einmal ummelden, was in einer zentralen Datenbank zu Änderungen führt (zentrale DB besteht schon), die allen zur Verfügung steht. Alle Gemeinde- oder Kantonsdatenbanken werden dadurch unnötig und können deshalb abgeschafft werden. In einem späteren Zeitpunkt kann der Bürger die Änderung ev. selbst vornehmen. So profitieren auch kleine Gemeinden von den Vorteilen von eGovernment und die Verwaltung generiert den ganzen Nutzen nach der Prozessoptimierung und der Verminderung der Schnittstellen. Durch die wegfallenden Systeme sinken auch die Kosten.</p> <p>Das Potential besteht im Redesign der Prozesse. Die Gemeinde ist aber auch abhängig von den anderen Verwaltungsebenen. eGovernment ist aber eine Innovationsstrategie der Verwaltung.</p>
<p>Wo sehen Sie die Probleme für eine erfolgreiche eGovernment-Umsetzung aus Prozesssicht?</p>	<p>Probleme: Zu oft werden die Veränderungen zu wenig radikal angegangen. Die traditionellen Prozesse sind nicht einfach abzubilden, sondern der ganze Ablauf und die Kontakte zu Kunde und Lieferant müssen hinterfragt werden. Fehlendes Know How, gesetzliche Grundlagen, die zu erfüllen sind, mangelnde Strategie und mangelnde Ressourcen stellen Schwierigkeiten dar. Die Grösse der Verwaltung hat Einfluss auf das interne Denken. Die Innovationsfähigkeit ist abhängig von den involvierten Personen und deren Handlungsmöglichkeiten. Wichtig ist, eine Strategie und die Unterstützung des Managements zu haben sowie den Widerstand im kulturellen Bereich positiv anzugehen.</p>
<p>Wie wichtig ist die Reorganisation der Prozesse zur Erreichung der eGovernment-Ziele?</p>	<p>Als erstes muss eine Strategie festgelegt werden und als zweites ist die Reorganisation der Prozesse nötig, um Nutzen aus eGovernment zu generieren.</p>

<p>Verändert ein Online-Auftritt die Organisationsstruktur (Arbeitsteilung, Koordination, Konfiguration) der Verwaltung?</p>	<p>Bei Anmeldung in einer zentralen Datenbank hat eGovernment Einfluss auf die Strukturen. eGovernment besteht schliesslich nicht nur aus dem Internet-Auftritt, sondern auch aus der Transformation der internen Prozesse und der Integration der Lieferantenbeziehungen.</p>
<p>Wie beurteilen Sie andere Möglichkeiten der Geschäftsabwicklung: physisches Bürgerbüro oder gesamtschweizerische Datenbank (vgl. Zivilstandsregister) im Bezug auf Effizienzsteigerung und deren Auswirkungen auf Strukturen und Prozesse?</p>	<p>Zusammen mit der eGovernment-Entwicklung wird sich auch der One Stop Shop durchsetzen bei der Verwaltung. Das Beispiel einer gesamtschweizerischen Datenbank wurde bereits weiter oben beschrieben.</p>

## LITERATURVERZEICHNIS

### **Arbeitsgruppe e-government (2000)**

„Guichet virtuel“: Der elektronische Weg zu Verwaltung, Parlament und Gericht: Bericht und Konzept zuhanden der KIG vom 9. Juni 2000. [Online] URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/WORD/312.doc](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/WORD/312.doc), 18. April 2001

### **Arthur Andersen (o. J.)**

Public Services: eGovernment = the answer to the new economy. [Online] URL: <http://www.arthurandersen.ch/English/Industries/Public%20Services/PublicServicesEGovernment.htm>, 24. April 2001

### **Balocco, Claudia (o. J.)**

White Paper Electronic Government. [Online] URL: <http://www.cyber-city.ch/White%20Paper%20eGovernment.pdf>, 14. März 2001

### **Baumberger, Petra (2001)**

E-Democracy: Potentiale des Internet im demokratischen Prozess der Schweizer Kantone, Facharbeit Medienwissenschaft an der Universität Bern in Zusammenarbeit mit PricewaterhouseCoopers, Bern 2001

### **Baumgartner, Christian (2001)**

Kampf gegen die digitale Spaltung. [Online] URL: <http://www.idt.unisg.ch/org/idt/egce.nsf/profile1-02/445F45EA7FEE88EDC1256A6200618054?OpenDocument>, 11. Juni 2001

### **Baur, Matthias (1999)**

Betriebswirtschaftslehre und Mikroökonomische Theorie: Versuch einer Verhältnisbestimmung, Nürnberg 1999

### **Becker, Fred G. (1993)**

Explorative Forschung mittels Bezugsrahmen – ein Beitrag zur Methodologie des Entdeckungszusammenhangs. In: Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, Sonderband 1993 der Zeitschrift für Personalforschung, hrsg. v. Fred G. Becker und Albert Martin, München/Mering 1993, S. 111 - 127

**Boller, Regula/Beuchat, Alain** (2001)

Vertrauen und Sicherheit im Netz. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 53 - 71

**Braun, Nadja** (2000)

E-Voting – Elektronische Ausübung der politischen Rechte, Lizentiatsarbeit am Institut für öffentliches Recht der Universität Bern, Bern 2000

**Bull, Hans Peter** (1999)

Demokratie braucht Zeit – Zur Frage demokratischer Abstimmungen mittels telekommunikativer Verfahren. In: Multimedia@Verwaltung: Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft 1999, hrsg. v. Herbert Kubicek u. a., Heidelberg 1999, S. 293 - 300

**Bundeskanzlei, Schweizerische** (2000)

Virtueller Amtsschalter wird Wirklichkeit: Pressemitteilung. [Online] URL: [http://www.admin.ch/e-gov/dok/Pressemitteilung\\_d.pdf](http://www.admin.ch/e-gov/dok/Pressemitteilung_d.pdf), 9. März 2001

**Bundesrat** (1998)

Strategie des Bundesrates für eine Informationsgesellschaft in der Schweiz. [Online] URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/RTF/42.rtf](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/RTF/42.rtf), 14. März 2001

**Essi Fischer, Stefan** (2000)

Internet-Einsatz in Städten und Gemeinden. [Online] URL: <http://www.cyber-city.ch/fachtexte/nzz-1.htm>, 14. März 2001

**Felber, René/Kreis, Paul** (2001)

eGovernment – Ein Schlagwort nimmt Formen an, Projektarbeit im Sommersemester 2001 an der Hochschule für Wirtschaft Luzern im Diplomstudengang Wirtschaftsinformatik, Luzern 2001

**Gemeinde Thun** (2001)

Pressemitteilung vom 26.04.2001. [Online] URL: [http://www.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/BE-Presse/C9E2815E5F8A9CC4C1256A3B002B0E9A?](http://www.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/BE-Presse/C9E2815E5F8A9CC4C1256A3B002B0E9A?OpenDocument) OpenDocument, 22. Mai 2001

**Gesellschaft für Informatik e.V./Informationstechnische Gesellschaft (2000)**

Memorandum: Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung, Bonn, Frankfurt 2000

**Gisler, Michael (2001a)**

Einführung in die Begriffswelt des eGovernment. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 13 - 30

**Gisler, Michael (2001b)**

eGovernment – Eine Einführung, Dokumentation zum Vortrag am eGovernment-Fachkongress 8. März 2001 des Kompetenzzentrums eGovernment der Berner Fachhochschule in Bern, S. 1 - 27

**Gisler, Michael/Spahni, Dieter (2000)**

Electronic Government – Ein Überblick, Bern 2000

**Göldi, Andreas (2001)**

Web-Projekte outsourcen oder selber machen?. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 131 - 142

**Grochla, Erwin (1978)**

Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978

**Hablützel, Peter (2001)**

Kulturwandel – Ein Schlüsselproblem im Public Management. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 375 - 385

**Hallams, Peter/von Lucke, Jörn (2000)**

Drei Portale aus Australien: CIG, TIGERS und Centrelink. In: Portale in der öffentlichen Verwaltung: Internet – Call Center – Bürgerbüro, hrsg. v. Heinrich Reinermann und Jörn von Lucke, Speyer 2000, S. 41 - 58

**Hopp, Helmut/Göbel, Astrid (1999)**

Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, Stuttgart 1999

**Hulsmann, Michael** (2000)

Die Stufen zum virtuellen Rathaus: Anforderungen an die Internetpräsentationen der Verwaltung. In: VOP Verwaltung-Organisation-Personal, Sonderheft 2 2000, S. 9 - 10

**Hunziker, Alexander W.** (1999)

Prozessorganisation in der öffentlichen Verwaltung: New Public Management und Business Reengineering in der schweizerischen Bundesverwaltung, Bern, Stuttgart, Wien 1999

**Internet Policy Institute IPI** (2001)

Report of the National Workshop on Internet Voting: Issues and Research Agenda March 2001. [Online] URL: [http://www.internetpolicy.org/research/e\\_voting\\_report.pdf](http://www.internetpolicy.org/research/e_voting_report.pdf), 1. Juni 2001

**Jakob, Robert/Buess, Bruno** (2000)

Die Pforten zum gläsernen Rathaus. In: iomanagement, 69. Jg. 2000, Nr.10, S. 67 - 75

**Kanitz, Horst u. a.** (1998)

Kommune online: Multimedia-Leitfaden für Kommunen und Regionen: von der bürokratischen zur interaktiven Verwaltung, hrsg. v. der Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. und dem Deutschen Städte- und Gemeindebund, Berlin 1998

**Knechtenhofer, Oliver** (2000)

Die Leistungsfähigkeit interaktiver Websites der öffentlichen Verwaltung: Ein Vergleich der 10 grössten Schweizer Städte. [Online] URL: <http://www.pwcglobal.com/ch/ger/ins-sol/publ/public/staedtevergleich.zip>, 10. April 2001

**Knobel, Reto** (2001)

Bei den Steuern hört der Spass auf. [Online] URL: [http://www.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/CH-Presse/15A352574B2A5E4BC1256A380028ECFD?OpenDocument](http://www.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/CH-Presse/15A352574B2A5E4BC1256A380028ECFD?OpenDocument), 4. Mai 2001

**Kohler, Reto/Geiser, Thomas (1999)**

Deutschscheizer Gemeinden im World Wide Web – Eine Bestandesaufnahme, Seminararbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Bern 1999

**Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (1999)**

Bericht der Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft (KIG) an den Bundesrat vom 14. April 1999. [Online] URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/WORD/163.doc](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/WORD/163.doc), 6. März 2001

**Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft KIG (2000)**

2. Bericht der Koordinationsgruppe Informationsgesellschaft (KIG) an den Bundesrat vom 16. Mai 2000. [Online] URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/PDF/310.doc](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/PDF/310.doc), 6. März 2001

**Krebs, Adrian (2001)**

Die Verwaltung im digitalen Fenster. In: Der Bund, Beilage zu Telematik-Tage Bern 2001, 152. Jg. 2001, S. 14 - 15

**Kubicek, Herbert u. a. (1997)**

[www.stadinfo.de](http://www.stadinfo.de): Ein Leitfaden für die Entwicklung von Stadtinformationen im Internet, Heidelberg 1997

**Kubicek, Herbert/Hagen, Martin (1999)**

Internet und Multimedia in der öffentlichen Verwaltung: Gutachten, Bonn 1999

**Kühn, Richard (1996)**

Marktforschung: Ein Arbeitsbuch für das Marketing-Management, Bern, Stuttgart, Wien 1996

**Ladner, Andreas/Steiner, Reto (1998)**

Gemeindereformen in den Schweizer Kantonen: konzeptionelle Grundlagen und empirische Ergebnisse einer Kantonsbefragung, Arbeitsbericht Nr. 28 des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern, Bern 1998

**Ladner, Andreas u. a. (2000)**

Gemeindereformen zwischen Handlungsfähigkeit und Legitimation. Ein Forschungsprojekt des Schweizerischen Nationalfonds im Rahmen des Schwerpunktprogramms „Zukunft Schweiz“, Forschungsbericht, Bern 2000

**Langkabel, Thomas (2000)**

e-Government – Der Weg ist das Ziel. In: VOP Verwaltung-Organisation-Personal, Sonderheft 2 2000, S. 6 - 8

**Lenk, Klaus/Klee-Kruse, Gudrun (2000)**

Multifunktionale Serviceläden: ein Modellkonzept für die öffentliche Verwaltung im Internet-Zeitalter, Berlin 2000

**Longchamp, Claude (2000)**

e-government und e-voting zwischen Optimismus und Pessimismus: Überarbeitete Fassung des Referates anlässlich des protelecom-Forums vom 15. Juni 2000 (o. O.). [Online] URL: <http://www.polittrends.ch/internetundpolitik/e-government.html>, 14. März 2001

**Luginbühl, Marcel (1998)**

Electronic Government: Einsatz des Internets in der öffentlichen Verwaltung: Theoretische Grundlagen – Fallstudie, Lizentiatsarbeit am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, Bern 1998

**Marti, Thomas (2001)**

Erfolgreiches IT-Projektmanagement in der Verwaltung. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 143 - 154

**Mayring, Philipp (1999)**

Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 4. Auflage, Weinheim 1999

**Meffert, Heribert (1998)**

Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 8. Auflage, Wiesbaden 1998

**Muralt Müller**, Hanna (2001a)

Der Guichet virtuel – ein Projekt von Bund, Kantonen und Gemeinden. [Online]  
URL: [http://www.admin.ch/e-gov/dok/e\\_gov\\_deutsch.doc](http://www.admin.ch/e-gov/dok/e_gov_deutsch.doc), 22. Februar 2001

**Muralt Müller**, Hanna (2001b)

eGovernment als neue Herausforderung. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 3 - 11

**Muralt Müller**, Hanna (2001c)

Guichet virtuel und E-Voting – zwei Gemeinschaftswerke von Bund, Kantonen und Gemeinden. In: Die Volkswirtschaft: Das Magazin für Wirtschaftspolitik, 74. Jahrgang 2001, Nr. 7, S. 14 - 18

**Neff**, Franz (o. J.)

Inhalt künftiges Guichet virtuel. [Online] URL: <http://www.admin.ch/e-gov/dok/Themen.pdf>, 9. März 2001

**o. V.** (1993a)

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre I, Teilband 1, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Waldemar Wittmann u. a., 5. Auflage, Stuttgart 1993

**o. V.** (1993b)

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre I, Teilband 3, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Waldemar Wittmann u. a., 5. Auflage, Stuttgart 1993

**o. V.** (2000a)

Schlussbericht Vorprojekt eGovernment Kanton Zürich. [Online] URL: <http://www.wif.zh.ch/pdf/Schlussbericht%20Vorprojekt%20E-Government.pdf>, 21. März 2001

**o. V. (2000b)**

Guichet virtuel: Der elektronische Weg zu Verwaltung, Parlament und Gericht: Bericht zur Konzeptstudie im Auftrag der Bundeskanzlei und des BAKOMs. [Online] URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/PDF/1337.pdf](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/PDF/1337.pdf), 9. März 2001

**o. V. (2000c)**

Unterschiede zwischen Verwaltungen und privaten Unternehmen. In: UBS Outlook Verwaltungsmanagement, Neuauflage 2000, Zürich 2000

**o. V. (2000d)**

Bundesrat macht mit E-Government ernst. [Online] URL: <http://www.news.ch/print/detail.asp?ID=13412>, 16 März 2001

**o. V. (2000e)**

Erste Fanfarenstösse für den virtuellen Staat. In: Neue Zürcher Zeitung, 221. Jg. 2000, Nr. 224, S. 144

**o. V. (2000f)**

Gegen das digitale Analphabetentum. In: Neue Zürcher Zeitung, 221. Jg. 2000, Nr. 159, S. 15

**o. V. (2001a)**

Die e-ssoufflierte Demokratie: Netzstoff Artikel 2001. [Online] URL: <http://www.nzz.ch/netzstoff/2001/2001.01.10-il-article73UKA.html>, 19. März 2001

**o. V. (2001b)**

L'avis des citoyens sur les services Internet offerts par les administrations. Enquête réalisée par Olivier Glassey en collaboration avec un groupe de travail du Partenariat de l'Observatoire Technologie de l'Etat de Genève. [Online] URL: <http://uts.unil.ch/questadmin/enquete.pdf>, 4. Mai 2001

**o. V. (2001c)**

Massnahmen zur Bewältigung von Krisen in der Informationsinfrastruktur. [Online] URL: [http://www.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/CH-Presse/FFEA887135601EA7C1256A620038C607?OpenDocument](http://www.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/CH-Presse/FFEA887135601EA7C1256A620038C607?OpenDocument), 11. Juni 2001

**o. V. (2001d)**

Gegen die „digitale Spaltung“. [Online] URL: [http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/396ea1e437bf0e8cc12568b10068c3d8/119923f6e60bf018c1256a5a0023832c?OpenDocument](http://coc.idt.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/396ea1e437bf0e8cc12568b10068c3d8/119923f6e60bf018c1256a5a0023832c?OpenDocument), 11. Juni 2001

**o. V. (2001e)**

Pilotprojekt für E-Voting genehmigt. [Online] URL: [http://www.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/CH-Presse/A6757A72952CB1DAC1256A12003747C7?OpenDocument](http://www.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/CH-Presse/A6757A72952CB1DAC1256A12003747C7?OpenDocument), 5. April 2001

**o. V. (2001f)**

UK Study: Benchmarking Electronic Service Delivery. [Online] URL: <http://www.idt.unisg.ch/org/idt/egce.nsf/fbc5aa695f6cc04bc12569c800470054/EFEF289B9A613513C1256A2200411B68?OpenDocument>, 20. April 2001

**Palumbo, Daniela (o. J.)**

Ein einzig Volk von Web-Usern. [Online] URL: [http://www.unisg.ch/org/idt/idt\\_coc.nsf/CH-Presse/C75BDFF5DDD2E703C1256A230033D478?OpenDocument](http://www.unisg.ch/org/idt/idt_coc.nsf/CH-Presse/C75BDFF5DDD2E703C1256A230033D478?OpenDocument), 21. März 2001

**Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T. (2001)**

Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 4. Auflage, Wiesbaden 2001

**Pietschmann, Bernd P. (1998)**

Kommunen im Internet: Entwicklung einer konzeptionellen Lösung für einen Online-Informationdienst für Kommunen im Internet, Wiesbaden 1998

**PricewaterhouseCoopers (2000)**

Die Zukunft heisst E-Government: Deutschlands Städte auf dem Weg zur virtuellen Verwaltung, Ergebnisse einer Umfrage von PwC Deutsche Revision mit dem Deutschen Städte- und Gemeindeverbund, Frankfurt am Main 2000

**PricewaterhouseCoopers (o. J.)**

Der Service Public im Aufbruch: Public Private Partnership (PPP): Ein neuer Weg?. Bern o. J.

**Prognos** (2001)

Bericht Kurzfassung: ICT im öffentlichen Sektor in der Schweiz vom Europäischen Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung. [Online]  
URL: [http://www.isps.ch/ger/stored\\_documents/PDF/1381.pdf](http://www.isps.ch/ger/stored_documents/PDF/1381.pdf), 21. März 2001

**Regez, Josua/Waser, Remigi** (2000)

eGovernment, Projektarbeit an der Hochschule für Wirtschaft Luzern im Diplomstudiengang Wirtschaftsinformatik, Luzern 2000

**Reinermann, Heinrich** (2000)

Der öffentliche Sektor im Internet: Veränderungen der Muster öffentlicher Verwaltungen. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltungen, Speyer 2000

**Ritz, Adrian** (1999)

Evaluation institutionellen Wandels am Beispiel des New Public Managements: Konzeptionelle Grundlagen und Ausgangslage in einem Forschungsprojekt, Internationales Forschungskolloquium Public Management der Universitäten Bern und Linz, Bern 1999

**Ritz, Adrian/Blum, Adrian** (2001)

Die Fallstudie als didaktisches Instrument in der Führungsausbildung: Konzept und Leitfaden, Bern 2001

**Schauer, Reinbert** (2001)

Aktuelle Trends im Public Management aus Sicht der Wissenschaft. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 343 - 357

**Schedler, Kuno** (2001)

eGovernment und neue Servicequalität der Verwaltung? In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 33 - 51

**Schedler, Kuno/Proeller, Isabella** (2000)

New Public Management, Bern, Stuttgart, Wien 2000

**Schedler, Kuno/Scharf, Maria Christina** (o. J.)

Electronic Government als Chance und Herausforderung für die öffentliche Verwaltung. [Online] URL: [http://www.idt.unisg.ch/org/idt/idt\\_web.nsf/navigation/E02E251EA258F129C12568B6005DA80C/\\$FILE/egov.pdf](http://www.idt.unisg.ch/org/idt/idt_web.nsf/navigation/E02E251EA258F129C12568B6005DA80C/$FILE/egov.pdf), 14. März 2001

**Schein, Edgar H.** (1985)

Organisational culture and leadership, San Francisco 1985, zit. n. Thom, Norbert (1999) Personal II: Skript zur Vorlesung Personal II, 6. Auflage, Bern 1999

**Schubert, Petra** (2001)

eBusiness, eGovernment und Cyber Space. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 75 - 97

**Schweizerische Depeschenagentur** (2001)

Digitale Unterschrift regeln: Das Internet ruft nach Rechtssicherheit. In: Grenchner Tagblatt: Neue Mittellandzeitung, o. J. 2001, Nr. 156, S. 4

**Spahni, Dieter** (2001)

Massgeschneiderter Webauftritt für Gemeinden?. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 225 - 245

**Stadtkanzlei Winterthur** (2001)

Behörden und Verwaltung 2001/2002 Stadt Winterthur, Winterthur 2001

**Steiner, Reto** (1996)

Organisationsentwicklung in der Bundesverwaltung bei der Einführung des New Public Managements: Theoretische Grundlagen – Fallbeispiele – Gestaltungsempfehlungen, Lizentiatsarbeit am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, 1996 Bern

**Thom, Norbert** (1999)

Personal II: Skript zur Vorlesung Personal II, 6. Auflage, Bern 1999

**Thom, Norbert** (2001)

Innovationsförderliche Ausrichtung von Führungsinstrumenten: Grundbausteine und ihre Anpassung an die Unternehmensgrösse. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 319 - 341

**Thom, Norbert/Etienne, Michèle/Habegger, Anja** (2000)

Einführung in die Führungslehre: Skript zur Vorlesung Führungslehre, 4. Auflage, Bern 2000

**Thom, Norbert/Ritz, Adrian** (2000)

Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden 2000

**Thom, Norbert/Zaugg, Robert** (1999)

Organisation I: Skript zur Vorlesung Organisation I, 6. Auflage, Bern 1999

**Vahs, Dietmar** (2001)

Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 3. Auflage, Stuttgart 2001

**Von Rohr, Urs Rudolf** (2001)

eGovernment und die Auswirkungen auf die Verwaltung. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 115 - 130

**Weber, Beat** (2001)

Die öffentliche Verwaltung in der digitalen Gesellschaft. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 99 - 112

**Weiss, Juri** (2001)

Die Idee des guichet virtuel. In: eGovernment: Eine Standortbestimmung, hrsg. v. Michael Gisler und Dieter Spahni, Bern, Stuttgart, Wien 2001, S. 273 - 295

**Zaugg**, Robert J. (1996)

Integrierte Personalbedarfsdeckung: ausgewählte Gestaltungsempfehlungen zur Gewinnung ganzheitlicher Personalpotentiale, Bern, Stuttgart, Wien 1996

## **INTERVIEWVERZEICHNIS**

**Arnold, Hans (2001)**

Gemeindeschreiber. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Flüelen, 31. Mai 2001

**Denzler, Urs (2001)**

Leiter Abteilung Administration und Recht. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Riehen, 22. Juni 2001

**Furger, Thomas (2001)**

Stadtschreiber. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Dietikon, 6. Juni 2001

**Keller, Andrea (2001)**

Gemeindeschreiberin. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Zuzwil, 7. Juni 2001

**Löffel, Hans Rudolf (2001)**

Gemeindeschreiber. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Worb, 20. Juni 2001

**Meir, Joel (2001)**

Forscher und Berater des Instituts für Wirtschaft und Verwaltung (IWW) der Berner Fachhochschule. Fachgespräch zum Thema eGovernment. Bern, 17. Juli 2001

**Ottiger, Daniel (2001)**

Gemeindeschreiber-Substitut und Notar. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Meggen, 19. Juni 2001

**Steinegger, Annamarie (2001)**

EDV-Zuständige und Mitarbeiterin des Gemeindekassieramtes. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Lachen, 5. Juni 2001

**Steinemann, Jean (2001)**

EDV- und Internet-Verantwortlicher. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Winterthur, 12. Juni 2001

**Tüscher, Hanspeter (2001)**

Gemeindeschreiber. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Strengelbach, 13. Juni 2001

**Wäckerli, Werner (2001)**

Leiter Zentrale Informationsdienste. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Winterthur, 12. Juni 2001

**Walz, Peter (2001)**

Gemeindeschreiber. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Reinach (AG), 13. Juni 2001

**Willener, Matthias (2001)**

Bausekretär und Gemeindeschreiber-Stellvertreter. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Bubikon, 20. Juni 2001

**Wyss, Rudolf (2001)**

Kommunikationsbeauftragter. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Meggen, 19. Juni 2001

**Zünd, Felix (2001)**

Leiter Prozesse und Informationen. Interview zum Thema eGovernment in der politischen Gemeinde. Luzern, 29. Juni 2001

## **SELBSTÄNDIGKEITSERKLÄRUNG**

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass anderenfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Bern, 23. August 2001

Corina Obrecht