

Erfolgreich E-Government Projekte durchführen

Marc Zweiacker

Abstrakt

E-Government Projekte sind im Grunde mit herkömmlichen IT Projekten vergleichbar, verfügen jedoch über Eigenschaften, die sie zu einer besonderen Herausforderung machen. Aus den Erfahrungen im Projekt KMUadmin des Bundes, das Ämter übergreifend operiert, werden einige wertvolle Lehren und Erkenntnisse für erfolgreiches E-Government Projektmanagement zusammengetragen.



Marc Zweiacker, dipl. Inf. Ing. ETH, CISA, ist technischer Projektleiter für KMUadmin. In dieser Eigenschaft plant und koordiniert er mit den Auftraggebern und Leistungserbringern die Entwicklung vom Konzept bis zur fertigen Installation.

marc.zweiacker@eversum.com
www.eversum.com

Aus einer technischen Perspektive sind E-Government Projekte in erster Linie Informatikprojekte. Will man also über ihre Besonderheiten berichten, so muss man die spezielle Ausgangslage betrachten und die eigenwilligen Strukturen beherzigen, in die E-Government Projekte eingebettet sind.

Generelle Eigenschaften von IT-Projekten

Ein allgemeines Merkmal von Projekten ist die risikoreiche Gesamtanlage, schliesslich liegt es in der Natur eines Projekts, sich auf unbekanntes Terrain vorzuwagen. Projektmanagement bedeutet darum immer auch Risikomanagement, was in der anfänglichen Euphorie eines Projekts gelegentlich etwas untergeht. Eine andere Projekteigenschaft ist, dass sich die Randbedingungen kontinuierlich ändern und mit ihnen eine ganze Kette von Annahmen, die bei Projektbeginn einst Wegweiser waren. Das einzig Stabile ist der Wandel, und man hat gelernt, diesen von Beginn an zum festen Bestandteil des Projekts selbst zu machen (Stichwort: Change Management). Ein weiteres Merkmal von Projekten ist die allzeit vorherrschende Knappheit an Ressourcen, personell wie auch finanziell, und zwar unabhängig vom zur Verfügung stehenden Budget.

Was ist anders an E-Government Projekten?

Wie in jedem Projekt müssen auch im E-Government *Widerstände und Blockaden* überwunden werden. E-Government an sich stellt zwar keine unmittelbare Bedrohung für die Mitarbeiter in der Verwaltung dar, ganz im Gegensatz zur Industrie, wo Projekte oft mit Rationalisierung und Stellenabbau assoziiert werden. Dennoch formieren sich nicht selten mentale Widerstände, deren Ursachen in den Organisations- und Verwaltungsstrukturen zu suchen sind und darin, wie Erfolg (oder eben Misserfolg) in der Verwaltung verarbeitet und kommuniziert wird. Denn Projekte – wir wissen es – bergen grundsätzlich Risiken. Kommt hinzu, dass E-Government Jahre oder Jahrzehnte alte Strukturen plötzlich hinterfragt, und mit ihnen die Verwaltungsprozesse, für die sie den Rahmen bilden. Anders als etwa in industriellen Projekten sind Prozessumbauten zur Steigerung von Durchlaufzeiten und allgemeinen Effizien-

zen für die Verwaltung schwieriger zu realisieren. Auch hier sind nicht technische Gründe ausschlaggebend; ein E-Government Projekt, das die Neugestaltung von Verwaltungsabläufen zum primären Erfolgskriterium macht, hat leider nur selten gute Chancen (obwohl genau da häufig ein grosses Nutzenpotenzial verborgen läge).

Es kann allerdings genauso zu *Widerständen* bei den *Benutzern* kommen - die Rede ist von der Herausforderung, elektronischer Dienste auf eine Art und Weise darzulegen, die vom Bürger nachvollzogen und angewandt werden kann und die sich nicht darin verstrickt, die eigene Verwaltungsperspektive in die Welt hinaus zu tragen. Das Bewusstsein um dieses Thema wirkt sich auf die Gewichtung einzelner IT Disziplinen eines E-Government Web-Projekts aus: Die Kenntnis impliziter Erwartungen der Benutzer und deren Web-Gewohnheiten bilden ein fundamentales Know How für das Design von elektronischen Diensten, besonders für das Zielpublikum «Bürger». Ebenso entscheidend ist das Gespür für richtig portionierte Anleitungen und Hilfestellungen in Form von Texten und Bildern. Aus diesem Grund ist es ratsam, E-Government Dienste ganz besonders auf ihre Benutzertauglichkeit hin zu optimieren (man spricht von der sog. *Usability*).

Lehren aus der Vergangenheit

Das Staatssekretariat für Wirtschaft seco, die Bundesämter für Sozialversicherung und Justiz sowie die Eidg. Steuerverwaltung haben gemeinsam eine Web-Dienstleistung für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) aufgebaut. KMUadmin (www.kmuadmin.ch) ist seit Februar 2004 online und bietet E-Government Services für Firmengründer, wie z.B. die Eintragung im Handelsregister oder Anmeldungen bei der AHV und MwSt. Die Plattform wird derzeit ausgebaut, um die KMU auf ihrer gesamten Breite – nicht bloss bei der Gründung – zu unterstützen. Mittelfristig in Planung sind Mutationsmeldungen, Einreichung von Bewilligungsanträgen und weiteres mehr. KMUadmin hat wertvolle Erfahrungen für den weiteren Projektverlauf und für E-Government ganz allgemein gebracht. Auch dieses Projekt ist nicht perfekt abgelaufen, und wo gearbeitet wird, entstehen bekannt-

lich Fehler. Dennoch, oder gerade deshalb, sollen an dieser Stelle einige Erfahrungen weitergegeben werden, die für E-Government Projekte allgemeine Gültigkeit haben.

Visionen und Strategien entwickeln. Jedes Projekt benötigt eine klare Zielformulierung, die ihrerseits auf einer konsistenten, in sich schlüssigen Strategie beruht. Leichter gesagt als getan: E-Government ist eine Disziplin von hohem Innovationspotential, was sich eben deutlich auf die Halbwertszeit von Strategien auswirkt. Im E-Government gilt es darum besonders zu berücksichtigen, dass Strategien selber einem Wandel unterworfen und – positiv formuliert – verbesserungsfähig sind. Entscheidend ist der Wille, eine Vision und ein Ziel vor Augen zu haben und dieses auch konsequent zu verfolgen.

Sicht des Bürgers einnehmen. Hier geht es um die Fähigkeit, die eigene Verwaltungssicht zu verlassen und von den internen Prozessen, die dem Beamten wohlbekannt, dem Bürger jedoch völlig fremd sind, zu abstrahieren. Dies ist ein kreativer Prozess, der eine starke Absicht voraussetzt, die eigene Verwaltungstätigkeit kundengerecht zu vermitteln (Bürger sind Kunden!). Das wiederum heisst, Prozesse aus der Sicht des Bürgers anzugehen und ihm in der Erledigung der Amtsgeschäfte eine ratgebende Hilfe zu sein, ohne verwaltungstechnische Interna aufdecken zu müssen.

Realisierbare Etappenziele anstreben. Bereits für kleinere Projekte ist es ratsam, Meilensteine in kurzen Abständen zu planen, ganz besonders, wenn die Entwicklungen begonnen haben. Die Vorteile sind offensichtlich: Das Projekt kommt sichtbar voran, was für alle Beteiligten, Auftraggeber und Projektteam, aufbauend ist. Zudem wird eine enge Kontrolle und eine rasche Reaktionszeit ermöglicht, sollte das Projekt aus der Bahn geraten.

Langfristige Vernetzungen suchen. Strategische Partnerschaften helfen, das eigene Tun zukunftssicher zu machen. Darum ist es wichtig, über ähnliche und verwandte Projekte auf

dem Laufenden zu sein. Denn so findet man heraus, wie das eigene Projekt für andere ein wertvoller Partner sein kann. Das geht bis hin zur Öffnung der eigenen Plattform (und das ist durchaus technisch zu verstehen), um anderen Projekten einen «Anknüpfungspunkt» geben zu können. Ein Beispiel: KMUadmin ist Kondensationspunkt für das sog. *Basisformular*, womit Kunden ihre eigenen Daten verwalten und für mehrere Behördenkontakte wieder verwenden können. KMUadmin bietet nun standardisierte Schnittstellen für E-Government Anwendungen und Systeme an, damit diese um die Möglichkeiten des Basisformulars erweiterbar sind. Es ist zu erwarten, dass die Bereitschaft zu strategischen Kooperationen dieser Art in Zeiten erhöhten Spardrucks in der Verwaltung allgemein ansteigen wird. Wer heute voraus denkt, sichert sich daher Vorteile.

Technologie ist zweitrangig. Die Wahl der Technologie gehört nicht an den Beginn eines E-Government Projekts. Sie sollte sich vielmehr aus Überlegungen, die mit einer langfristigen IT Managementperspektive verbunden sind, ergeben (z.B. künftige Entwicklungen einer Technologie, Ausweichmöglichkeiten auf andere Hersteller, Konformität zu IT Standards, Betriebs- und Wartungsaufwand, usw.). Ebenso fragwürdig ist eine Produktevaluation als Projekteinstieg, solange die Konsequenzen nicht wirklich verstanden werden, z.B. wenn man über die grundsätzlichen Benutzeranforderungen noch zu wenig genau Bescheid weiss. Ausserdem zeigen aktuelle Technologietrends in Richtung Interoperabilität und Austauschbarkeit, Eigenschaften also, die von der «harten» Basistechnologie (Hardware, Betriebssysteme, usw.) abstrahieren. Stichworte hierzu sind XML und Web Services.

Prototyping und evolutionäres Vorgehen. E-Government ist ein Pionierfeld, das einem wenig bis gar keine Anhaltspunkte dafür gibt, ob der anfängliche gewählte Lösungsansatz noch richtig ist. Die Situation ist in der IT wohlbekannt, weshalb sich dort das Prototyping seit längerem etab-

liert hat. Prototyping bedeutet, dass der eingeschlagene Weg nicht blind zu Ende gegangen wird, sondern dass kleinere Entwicklungszyklen in kurzen Abständen aufeinander folgen, um so die Gelegenheit zu geben, die Marschrichtung kontinuierlich zu überprüfen. Die Applikation entsteht in einem Wachstums- und Erkenntnisprozess quasi evolutionär. Prototypen und Zwischenstadien der Entwicklung sollten nicht nur vom Projektteam, sondern in einem besonderen Masse auch von zukünftigen Benutzern beurteilt und getestet werden können.

Langen Atem behalten. Die allgemeine Akzeptanz und Durchdringung von E-Government in der Gesellschaft ist ein langfristiger Prozess und dürfte einen, wenn nicht mehrere Generationenwechsel in Anspruch nehmen. Ähnliches trifft auf die Politik zu, der die Aufgabe zukommt, diesen Wechsel heute schon mitzugestalten. E-Government wird irgendwann zur Selbstverständlichkeit, so selbstverständlich, dass der Begriff selber verschwinden wird. Aber das ist nicht heute und nicht morgen. *Es wäre darum verfehlt, unmittelbare, sofort eintretende Veränderungen von jedem noch so kleinen E-Government Projekt zu erwarten.* Auch E-Government benötigt eine kritische Masse, um in der ganzen Breite wirksam werden zu können. Das setzt langfristige Planungshorizonte voraus und erfordert Geduld und Zuversicht – in der Gesellschaft wie in der Politik.

