

# **Die Rolle von IT-Management-Standards bei der Umsetzung des Sächsischen E-Government-Gesetzes**

**- eine empirische Analyse -**

## **M a s t e r a r b e i t**

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum

zum Erwerb des Hochschulgrades

Master of Science (M.Sc.)

Vorgelegt von

**Kristin Brandt**

aus Dresden

Meißen, 01.10.2021

## **Sperrvermerk**

Für die dieser Masterarbeit zugrundeliegenden Empirie wurden qualitative Interviews in Form von Expertenbefragungen durchgeführt. Als Experten/-innen wurden Vertreter/-innen aus dem staatlichen und kommunalen Bereich sowie der Wirtschaft identifiziert, welche sich insbesondere mit der Thematik E-Government und IT beschäftigen.

Die aus den Experteninterviews erstellten Protokolle enthalten neben den persönlichen Meinungen der befragten Personen auch sensible strukturbezogene und organisatorische Auskünfte. Daher sind die Auflistung der Experten/-innen, die Protokolle der Experteninterviews und die Materialien zur Aufbereitung der Daten ausschließlich für die Gutachter dieser Masterarbeit und das Prüfungsgremium der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum zugänglich. Diese Materialien sind in den Anhängen B, C und D aufgeführt, für welche dieser Sperrvermerk gilt.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Sperrvermerk</b> .....	<b>II</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>Darstellungsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
Abbildungen.....	V
Diagramme .....	V
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 E-Government</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriffsabgrenzung E-Government und Digitalisierung .....	3
2.2 E-Government Umsetzung und Ziele .....	5
2.2.1 Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen .....	6
2.2.2 Sachsen Digital .....	10
2.2.3 Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen .....	12
2.2.4 SächsEGovG .....	15
<b>3 IT-Management</b> .....	<b>17</b>
3.1 Informationsmanagement.....	17
3.2 IT-Management-Standard .....	19
3.3 ITM-Standard im SächsEGovG .....	22
<b>4 Untersuchungsplanung empirische Analyse</b> .....	<b>24</b>
4.1 Forschungsdesign.....	25
4.1.1 Kriterien qualitative Interviewstudie .....	26
4.1.2 Kriterien Erhebungssituation und Leitfadenerstellung.....	30
4.1.3 Pretest .....	35
4.2 Datenerhebung .....	35
<b>5 Ergebnisse der empirischen Analyse</b> .....	<b>37</b>
5.1 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse.....	38
5.1.1 Vorbereitung der Extraktion.....	39
5.1.1.1 Extraktion .....	39
5.1.1.2 Datenaufbereitung.....	40
5.1.2 Datenauswertung .....	41
5.1.2.1 Kategorie 1 „Rolle der IT“ .....	41
5.1.2.2 Kategorie 2 „E-Government“ .....	42
Unterkategorie 2.1 „Begriffsverständnis“ .....	42
Unterkategorie 2.2 „Strategiepapiere“ .....	44
Unterkategorie 2.3 „OZG“ .....	45
5.1.2.3 Kategorie 3 „Standards“ .....	45
5.1.2.4 Kategorie 4 „SächsEGovG“ .....	46
Unterkategorie 4.1 „Bedeutung für Arbeit“ .....	46

Unter­kate­go­rie 4.2 „§ 12 b und § 14 Abs. 3 SächsEGovG“ .....	47
5.1.2.5 Kate­go­rie 5 „ITM“ .....	47
5.1.2.6 Kate­go­rie 6 „Um­set­zung E-Government und Etab­lie­rung ITM“ .....	48
Unter­kate­go­rie 6.1 „Zus­tän­dig­keit der Steue­rung“ .....	48
Unter­kate­go­rie 6.2 „Um­set­zung/Ver­bes­se­rung­spo­ten­zial/Hin­de­rungs­grün­de“ .....	49
Unter­kate­go­rie 6.3 „Ein­satz (ITM) Stan­dard“ .....	51
5.1.2.7 Kate­go­rie 7 „Kom­mu­nale Selbst­ver­wal­tung“ .....	51
5.2 Er­geb­nis­in­ter­pre­ta­tion .....	53
5.2.1 The­men­kom­plex Pra­xis .....	54
5.2.2 The­men­kom­plex Ge­setz .....	56
5.2.3 The­men­kom­plex Stan­dard­isie­rung .....	57
<b>6 Schluss­fol­ge­run­gen</b> .....	<b>58</b>
6.1 Bei­trag ITM-Stan­dards zur Um­set­zung E-Government-Ziele .....	58
6.2 Der­zeitiger Ein­satz von ITM-Stan­dards .....	60
6.3 Wei­tere Er­kennt­nisse und mög­liche Pro­blem­lö­sun­gs­stra­te­gien .....	61
6.3.1 Kom­mu­nale Selbst­ver­wal­tung .....	61
6.3.2 Per­so­nelle und fi­nan­zielle Res­sur­cen .....	62
6.3.3 Stan­dard­isie­rungs­gremium .....	63
6.3.4 Wis­sen­stran­fer und Sen­si­bi­lie­rung der Füh­rungs­kräf­te .....	64
<b>7 Fazit</b> .....	<b>65</b>
<b>8 Kern­sätze der Arbeit</b> .....	<b>66</b>
<b>Ver­zeich­nis der An­hän­ge</b> .....	<b>VII</b>
<b>Lite­ra­tur­ver­zeich­nis</b> .....	<b>CCXI</b>
<b>Rechts­quel­len­ver­zeich­nis</b> .....	<b>CCXVI</b>
<b>Eides­stat­tlie­che Ver­sie­che­rung</b> .....	<b>CCXVIII</b>

# Darstellungsverzeichnis

## Abbildungen

Abbildung 2.1-1 – Zusammenhang der Begriffe E-Government und Digitalisierung .....	5
Abbildung 3.1-1 – Model des IM (ITM) nach Krcmar, 2015: 107 .....	18
Abbildung 3.2-1 – Begriffsumfang Standard in der Masterarbeit .....	21
Abbildung 4.1-1 – identifizierte Organisationen für Interviewstudie .....	30
Abbildung 4.1-2 – Festlegungen Rahmenbedingungen Situation Experteninterview ...	31
Abbildung 4.1-3 – Leitfadenerstellung nach der SPSS-Formel.....	33
Abbildung 4.2-1 – Vorgehen zur Erstellung einer Inhaltsanalyse nach Gläser, Laudel, 2010.....	38
Abbildung 5.2-1 – Einordnung der Kategorien in die drei Themenkomplexe .....	53

## Diagramme

Diagramm 5.1-1 – Einschätzung Rolle von IT in der Organisation .....	42
Diagramm 5.1-2 – Zustimmung Definition E-Government mit eigener Begriffsdefinition .....	43
Diagramm 5.1-3 – Anzahl Nennung von Strategiepapieren durch Interviewpartner/-in	44
Diagramm 5.1-4 – Übereinstimmung Definition ITM nach Krcmar mit eigener Definition des Begriffs .....	48
Diagramm 5.1-5 – Verteilung von Zugehörigkeit der befragten Personen und Rolle ihrer Organisation innerhalb der Kategorie 7 .....	52

# Abkürzungsverzeichnis

Buchst.	Buchstabe
CDO	Beauftragte der Sächsischen Staatsregierung für Digitales
CIO	Beauftragte für Informationstechnologie des Freistaates Sachsen
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology
EfA	Einer für Alle
E-Government	Electronic Government
EGovG	E-Government-Gesetz des Bundes
GG	Grundgesetz
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
IM	Informationsmanagement
IS	Informationssysteme
ISO	Internationale Organisation für Normung
IT	Information Technology
ITEG	IT und E-Government
ITIL	IT Infrastructure Library
ITM	IT-Management
ITM-Standard	IT-Management Standard
ITSM	IT-Service Management
IW	Informationswirtschaft
KISA	Zweckverband Kommunale Informationsverarbeitung Sachsen
PRINCE2	Projects IN Controlled Environments 2
OZG	Onlinezugangsgesetz
SächsEGovG	Sächsisches E-Government-Gesetz
SächsEGovGDVO	Sächsische E-Government-Gesetz-Durchführungsverordnung
SächsVerf	Verfassung des Freistaates Sachsen
SAKD	Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung
SAKDG	Gesetz über die Errichtung der Sächsischen Anstalt für kommunale Datenverarbeitung
SID	Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste
SK	Sächsische Staatskanzlei
SLKT	Sächsischer Landkreistag e. V.
SMWA	Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
SSG	Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V.
SVN	Sächsisches Verwaltungsnetz
TOGAF	The Open Group Architecture Framework
UML	Unified Modeling Language
VwV ITEG	Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zu Planung und Steuerung von Informationstechnik und E-Government im Freistaat Sachsen
VwV SID	Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung über den Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste
VwVfG	Verwaltungsverfahrensgesetz
XÖV	Standardisierungsrahmen für XML in der öffentlichen Verwaltung

# 1 Einleitung

Die Begriffe Digitalisierung und E-Government werden im politischen Kontext aktuell häufig thematisiert. Die Bundesregierung hat die Digitalisierung des Staates und dessen Verwaltungsleistungen bereits im Jahr 2018 in ihrem Koalitionsvertrag verankert (vgl. Beck, 2019: 2; CDU, CSU, SPD, 12. März 2018: 12). Auch die sächsische Staatsregierung hat in ihrem Koalitionsvertrag Ziele für die Digitalisierung des gesamtgesellschaftlichen Lebens sowie der Digitalisierung der Verwaltung festgeschrieben. Durch die Digitalisierung der Verwaltung wird zeitgleich eine Modernisierung dieser und die Schaffung von mehr Transparenz in der Verwaltung angestrebt (vgl. CDU, Bündnis 90 Die Grünen, SPD, 1. Dezember 2019: pp. 45f., 59ff.). Für die genannten Aufgaben ist der Beauftragte für Informationstechnologie (CIO) federführend zuständig. Die Rolle des CIO wurde im sächsischen Koalitionsvertrag gestärkt. Unter anderem wurde ein eigenes Haushaltsbudget für die Erfüllung der benannten Themenschwerpunkte des CIO eingeräumt. Im sächsischen Koalitionsvertrag heißt es hierzu weiter *„Durch die Zusammenführung von IT-Ausgaben sollen Transparenz, Wirtschaftlichkeit, Standardisierung und Sicherheit beim IT-Einsatz erhöht werden.“* (vgl. CDU, Bündnis 90 Die Grünen, SPD, 1. Dezember 2019: 59). Nicht allein durch ein einheitliches Haushaltsbudget soll die Standardisierung der Informationstechnologie (IT) im Zuge der Digitalisierung vorangetrieben werden. Auch die Änderung der Ziel- sowie Zweckbestimmung des Sächsischen E-Government-Gesetzes (SächsEGovG) wurde im Koalitionsvertrag verankert. Es soll dahingehend angepasst werden, dass einheitliche und verbindliche Standards sowie Formate für die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) geschaffen und angewandt werden, sowohl für die staatliche als auch für die kommunale Ebene (vgl. CDU, Bündnis 90 Die Grünen, SPD, 1. Dezember 2019: 60).

Die Bestrebungen des Koalitionsvertrages finden sich in den letzten beiden Änderungen des SächsEGovG wieder. Durch die letzte Änderung vom 2. August 2019 wurden Anpassungen an das Gesetz zur Neuordnung der Informationssicherheit im Freistaat Sachsen vorgenommen. Die im Koalitionsvertrag thematisierte Einführung von einheitlichen sowie verbindlichen Standards wurde mit der vorhergehenden Änderung durch das Gesetz zur Weiterentwicklung des E-Governments im Freistaat Sachsen vom 23. Mai 2019 vollzogen (vgl. sächsische Staatsregierung, 29. November 2018: 2). Durch diese Gesetzesänderung wurde das SächsEGovG um sieben Paragraphen erweitert. Hierunter fällt auch der § 12 b SächsEGovG „Einheitliche Standards“. Mit diesem wird die Staatsregierung in die Lage versetzt, sowohl Interoperabilitäts- sowie Kommunikationsstandards als auch die Nutzung von IT-Systemen und E-Government-Anwendungen verbindlich für die staatlichen Behörden des Freistaats Sachsen per Rechtsverordnung vorzuschreiben,

soweit diese Standards für den Vollzug des SächsEGovG erforderlich sind (vgl. sächsische Staatsregierung, 29. November 2018: 6). Auch für den kommunalen Bereich, also den Trägern der Selbstverwaltung, sind die per Rechtsverordnung festgelegten Standards des § 12 b SächsEGovG für bestimmte Themengebiete verbindlich. Diese Themenbereiche sind die verwaltungsebenenübergreifende elektronische Kommunikation und die verwaltungsebenenübergreifenden elektronischen Verwaltungsabläufe bzw. Verwaltungsverfahren (vgl. § 14 Abs. 3 SächsEGovG).

Welche Themenfelder durch die Standards im Sinne des § 12 b SächsEGovG abgebildet werden, wird in dieser Masterarbeit dargelegt. Hierbei geht es besonders um die Herausarbeitung des Bezuges zum Themenbereich des IT-Managements (ITM), da das ITM eine zentrale Rolle für den Einsatz von IT besitzt. Im Fokus der Masterarbeit steht dabei die Beantwortung der folgenden Forschungsfrage: *Welchen Beitrag können ITM-Standards zur Erreichung der E-Government-Ziele des Freistaats Sachsen (theoretisch) leisten und wie werden ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt?*

Die Forschungsfrage besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil wird anhand einer Literaturrecherche herausgearbeitet, wie ITM-Standards die Umsetzung der E-Government Ziele des Freistaats Sachsen unterstützen können. Hierzu werden in Kapitel 2 der Begriff E-Government und dessen Bedeutung hergeleitet und die Ziele für dessen Umsetzung im Freistaat Sachsen aufgezeigt. Dabei erfolgt eine Abgrenzung der Begriffe Digitalisierung, E-Government sowie Onlinezugangsgesetz (OZG). Ausgehend davon werden in Kapitel 3 zunächst die Begriffe IT-Management und Standard charakterisiert. Dies ist erforderlich, da in der Theorie verschiedene Definitionen zu diesen Begriffen bestehen und eine deutliche Abgrenzung nicht immer gewährleistet ist. Anschließend erfolgt eine Einordnung des Begriffs ITM sowie ITM-Standard innerhalb der Regelungen des SächsEGovG. Kapitel 4 beinhaltet die Untersuchungsplanung der empirischen Analyse, um den wissenschaftlichen Fokus des zweiten Teils der Forschungsfrage zu adressieren. Beginnend mit der Beschreibung des Forschungsdesigns der gewählten Methodik, dem qualitativen Experteninterview, erfolgt anschließend die Charakterisierung der Erhebung der Interviewdaten. Die Erkenntnisse aus den Experteninterviews werden in Kapitel 5 ausgewertet und interpretiert. In Kapitel 6 erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage. Diese Ergebnisse werden in Kapitel 7 reflektiert und ein Ausblick zu weiteren Untersuchungsmöglichkeiten gegeben. Die Kernsätze der Masterarbeit in Kapitel 8 bilden den Abschluss der Arbeit. Aus diesen können die wichtigsten Erkenntnisse dieser Masterarbeit entnommen werden.



## 2 E-Government

Die Begriffe Digitalisierung und E-Government stehen in einem engen Bezug zueinander und werden auch teilweise als Synonyme verwendet. Jedoch sind die Begrifflichkeiten nicht identisch (vgl. Schmid, 2019: 6). Im Folgenden werden zunächst die Begriffe E-Government und Digitalisierung erläutert sowie deren Zusammenhang dargestellt. Diese genaue Abgrenzung der Begriffe ist erforderlich, damit die Einsatzbereiche der in den nächsten Abschnitten vorgestellten Gesetze und Strategiepapiere des Bundes sowie des Freistaats Sachsen ersichtlich werden. Zudem wird damit auch deren Aussagekraft im Hinblick auf die Rolle von IT-Management-Standards (ITM-Standard) bei der Umsetzung des SächsEGovG ersichtlich.

### 2.1 Begriffsabgrenzung E-Government und Digitalisierung

Der Begriff des Electronic Government (E-Government) wurde zeitgleich mit dem Begriff des E-Business im Jahr 2000 begründet und hat sich seitdem stetig weiterentwickelt (vgl. Stemmer, Hasenkamp, 2019: 2). Vor allem die Begriffsdefinition des Fachausschusses für Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e. V. und die Speyer-Definition haben wesentlich zum heutigen Verständnis von E-Government beigetragen. Die Speyer-Definition von Reinermann und Lucke charakterisiert E-Government wie folgt: *„Unter Electronic Government wird die Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung [Government] unter sehr intensiver Nutzung der Informationstechnik verstanden. Eingeschlossen sind in diese Definition selbstverständlich zahlreiche Hilfs- und Managementprozesse, sowie Prozesse der politischen und finanziellen Rechenschaftslegung.“* (Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018: 516f.). Auch durch den Fachausschuss Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik e. V. wird E-Government sinngemäß definiert. Beide Begriffsbestimmungen stellen E-Government als einen systemischen Ansatz dar, durch welchen das vorliegende soziotechnische System allumfassend beschrieben wird. Daher umfasst E-Government auch die Verwaltungsstrategie, -prozesse und -organisationsformen (vgl. Hofmann, Reich, 2009: 7 ff.). Ausgehend davon wird ersichtlich, dass E-Government aus zwei Komponenten besteht. Eine interne, das heißt nach innen gerichtete Sichtweise, welche sich mit der Bereitstellung und Optimierung der erforderlichen Prozesse sowie Strukturen innerhalb der öffentlichen Organisation beschäftigt. Neben dieser existiert die externe Sichtweise, deren Themenschwerpunkt die Bereitstellung sowie Ausgestaltung der erforderlichen Schnittstellen zu Bürgern/-innen, Unternehmen und Dritten darstellt (vgl. Albers et al., 2019: 61; Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018:

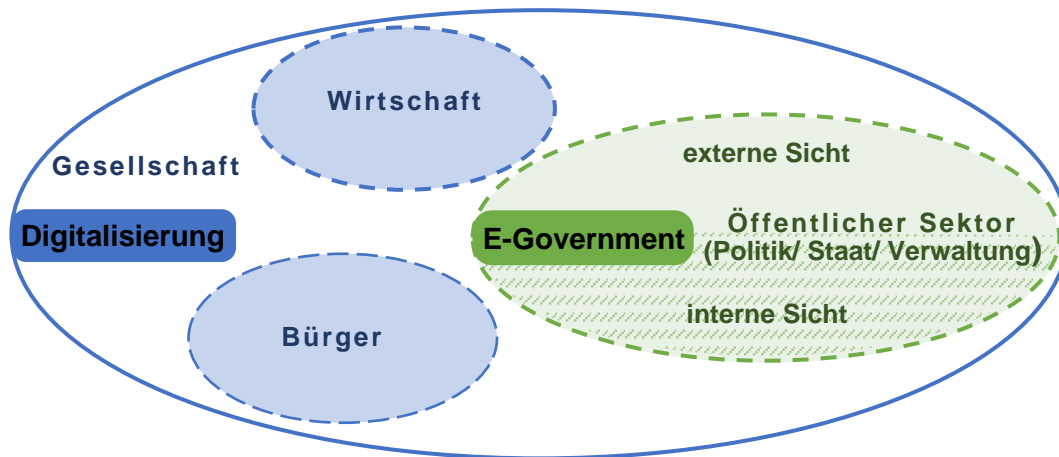
516f.; Hofmann, Reich, 2009: 7 ff.). Die IT soll demnach genutzt werden, um die Verwaltungsprozesse im gesamten „öffentlichen Sektor“ zu unterstützen und nach außen, also für Bürger/-innen, Unternehmen und Dritte, wie z. B. Nichtregierungsorganisationen, zu öffnen. Die dafür notwendigen Prozesse sollen einfach, medienbruchfrei, kundenorientiert und transparent ausgestaltet werden. Auch hierfür notwendige interne Prozesse werden dabei von E-Government erfasst. In die Bezeichnung öffentlicher Sektor werden die Organe der Legislative, Exekutive und Judikative sowie öffentliche Unternehmen einbezogen, die auf kommunaler Ebene, Landesebene, Bundesebene oder auch supranationaler Ebene angesiedelt sein können (vgl. Hofmann, Reich, 2009: 7 ff.).

Seit ca. 2014 wird der Begriff Digitalisierung im öffentlichen Sektor genutzt. Für diesen existieren verschiedene Definitionen (Heuermann, Tomenendal, Bressemer, 2018: 9). Die originäre Definition des Begriffs Digitalisierung beschreibt den Prozess der Aufbereitung analoger Daten, um diese in technische Systeme überführen zu können. Auch die Substitution menschlicher Arbeit durch Computer, also die Automatisierung von Aufgaben durch IT, wird aus technischer Sicht als Digitalisierung bezeichnet. Der Kern der Digitalisierung ist die Automatisierung vorhandener Aufgaben, unter Steigerung der Effizienz der dafür notwendigen Prozesse. Hierfür wird der Abbau insbesondere von manuellen Schnittstellen erforderlich. Die Digitalisierung wäre nach dieser Definition ein Instrument, mit dessen Hilfe E-Government umgesetzt werden kann (vgl. ebenda; Schmid, 2019: 5 f.). Jedoch wird der Begriff der Digitalisierung aktuell oft weiter gefasst. Digitalisierung beschreibt neben der dargestellten technischen Sicht die Veränderungen in Gesellschaft sowie in Organisationen, die durch das Zusammenwirken von Technologie sowie Vernetzung hervorgerufen wird (Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018: 515). Anhand dieser Definitionen wird ersichtlich, dass sich Digitalisierung nicht nur auf den öffentlichen Bereich erstreckt, sondern als ein Entwicklungsprozess der gesamten Gesellschaft und auch der Wirtschaft verstanden wird.

Ausgehend von der weitgefassten Definition des Begriffs Digitalisierung, die auch die Anpassungen/Veränderungen der Gesellschaft und ihrer Akteure/-innen berücksichtigt, kann E-Government als eine Teilmenge von dieser angesehen werden. In Abbildung 2.1-1 ist dieser Zusammenhang dargestellt. Daraus geht weiterhin hervor, dass sich die Digitalisierung sowohl auf die interne als auch auf die externe Sicht des E-Governments erstreckt. Das bedeutet, dass sowohl der interne Organisationsaufbau sowie -ablauf (Prozesse) des öffentlichen Bereiches, als auch die Bereitstellung und Ausgestaltung der Leistungen/Angebote für Bürger/-innen, Unternehmen sowie Dritte durch die Digitalisierung erfasst und ggf. verändert werden.

Als Akteure/-innen der Gesellschaft werden neben dem öffentlichen Sektor exemplarisch die Bürger/-innen und die Wirtschaft in Abbildung 2.1-1 aufgenommen. Der Bereich des öffentlichen Sektors wurde im Vergleich zu den anderen Akteuren/-innen größer dargestellt, da der Schwerpunkt der Abbildung auf der Einordnung der Begriffe Digitalisierung und E-Government liegt. Die Größen der einzelnen Teilbereiche geben somit nicht deren Gewichtung innerhalb der Gesellschaft wieder.

**Abbildung 2.1-1 – Zusammenhang der Begriffe E-Government und Digitalisierung**



## 2.2 E-Government Umsetzung und Ziele

Um E-Government umzusetzen, wurden in den letzten Jahren verschiedene gesetzliche Regelungen erlassen und angepasst. Als wegweisend wird die Anpassung des Grundgesetzes (GG) um Artikel 91 c im Jahr 2007 angesehen. Erst durch diesen Artikel wurde die Kooperation von Bund und Ländern im IT-Bereich legitimiert. Zuvor war die Zusammenarbeit von Bund und Ländern in IT-Projekten als unzulässige Mischverwaltung anzusehen (vgl. Albers et al., 2019: 222ff.). Zudem wurde durch Artikel 91 c GG die Notwendigkeit von Standardisierung im IT-Sektor, als Mittel zur Harmonisierung und Gewährleistung von Interoperabilität, verdeutlicht (vgl. Albrecht, Discheid, Heckmann, Februar 2013: 54f.). Im Jahr 2017 wurde Artikel 91 c GG mit Absatz 5 dahingehend erweitert, dass E-Government ebenenübergreifend realisiert werden kann. Das heißt, dass ein bundesweiter Portalverbund zu schaffen ist, um externen Nutzern/-innen (z. B. Bürger/-innen) den Zugriff auf jegliche Verwaltungsleistungen von Bund und Ländern zentral zu ermöglichen. Durch das OZG aus dem Jahr 2017 wird diese Regelung genauer bestimmt, indem ein verbindlicher Zeitraum von fünf Jahren festgelegt wurde, nach dessen Ablauf die Verwaltungsleistungen von Bund sowie Ländern über das zentrale Verwaltungsportal abrufbar sein müssen (vgl. Albers et al., 2019: 232ff.). Das OZG lässt sich, ausgehend von den Erläuterungen aus Abschnitt 2.1, als Teilmenge des E-Governments

einordnen. Dies resultiert daraus, dass Leistungen der Verwaltung durch einen Portalverbund (Schnittstellen) für die Nutzer/-innen mittels IT zugänglich gemacht werden. Somit kann das OZG zur externen Sicht des E-Governments gezählt werden.

Eine weitere gesetzliche Regelung zur Umsetzung des E-Governments stellt die Anpassung des Verwaltungsverfahrensgesetzes mit § 3 a VwVfG dar. Durch diesen Paragraphen wurden erstmals die Voraussetzungen definiert, wie eine elektronische Kommunikation mit der Verwaltung stattfinden kann. Neben diesem stellen das E-Government-Gesetz des Bundes (EGovG) aus dem Jahr 2013 und die E-Government-Gesetze der Länder die zentralen Regelwerke für das E-Government in der Bundesrepublik Deutschland dar (vgl. Albers et al., 2019: 235ff.). Des Weiteren bestehen verschiedene Leitlinien und Strategiepapiere auf Bundes- und Länderebene, um die Ziele von E-Government genauer zu konkretisieren.

Mittels dieser Begriffsdefinitionen wird ersichtlich, dass die Begriffe E-Government, Digitalisierung und OZG in einem direkten Zusammenhang stehen. Diesbezüglich ist die Digitalisierung im erweiterten Begriffsverständnis als Obermenge anzusehen. Das E-Government stellt eine Teilmenge der Digitalisierung dar. Das OZG wiederum bildet eine Teilmenge des E-Governments, die sich vor allem mit der externen Sichtweise von E-Government beschäftigt und auf die Bereitstellung und Ausgestaltung von erforderlichen Schnittstellen und Anwendungen zu Bürger/-innen, Unternehmen und Dritten ausgerichtet ist. Ausgehend von diesem Begriffsverständnis wird im folgenden Abschnitt die Umsetzung von E-Government durch verschiedenen Rechtsgrundlagen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland und des Freistaats Sachsen dargestellt.

### **2.2.1 Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen**

Bereits im Jahr 2009, also fünf Jahre vor dem Erlass des SächsEGovG am 09. Juli 2014, wurde für den Freistaat Sachsen eine Strategie für E-Government erlassen. Diese Strategie wurde im Jahr 2014 fortgeschrieben und als „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ durch das Kabinett am 29.04.2014 beschlossen. Die Strategie besteht seitdem bis heute unverändert fort und gilt für die staatliche Verwaltung des Freistaats Sachsen sowie die Landesjustizverwaltung. Für die Träger der kommunalen Selbstverwaltung (kommunaler Bereich) sowie Beliehenen der Landesverwaltung (mittelbare Staatsverwaltung) ist dieses Strategiepapier nicht bindend. Die Anwendung der Strategie wird diesen Gruppen lediglich empfohlen (vgl. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 5).

Zu Beginn der Strategie werden die Begriffe E-Government und IT definiert und deren Zusammenhänge beschrieben. Für die Begriffsdefinitionen wird ein direkter Verweis zu

den Legaldefinitionen für E-Government und IT in der Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zu Planung und Steuerung von Informationstechnik und E-Government im Freistaat Sachsen (VwV ITEG) gegeben. Für das Begriffsverständnis von E-Government wird eine Erweiterung bzw. Klarstellung hinsichtlich der Definition der VwV ITEG *„E-Government bezeichnet die Abwicklung von Verwaltungsprozessen mit Hilfe von IT über elektronische Medien.“* vgl. § 1 b VwV ITEG vorgenommen. Es wird konkretisiert, dass *„Im Unterschied zu ersten, traditionellen Interpretationsansätzen des Begriffs „E-Government“ die durch IT unterstützte Abwicklung von Abläufen innerhalb der Verwaltung explizit genauso mit umfasst [wird], wie die Kommunikation der Verwaltung mit den Bürgern bzw. Unternehmen.“* (ebenda: 6). Ausgehend von diesen Erläuterungen wird ersichtlich, dass dem Begriff E-Government in diesem Strategiepapier dasselbe Begriffsverständnis zugrunde liegt, wie in Abschnitt 2.1 beschrieben. Somit wird auch hier E-Government als Zusammenspiel einer externen und internen Sicht wahrgenommen. Diese Auffassung ist für die Einordnung des in der Strategie beschriebenen Leitbildes und der daraus abgeleiteten Handlungsfelder für E-Government, mit den jeweiligen Zielen, essenziell.

Im Leitbild der „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ werden sieben strategische Handlungsfelder benannt, durch welche der Beitrag des IT-Einsatzes und dessen Erhöhung zur Aufgabenerfüllung der Verwaltung, die Konsolidierung des Haushaltes und der Beitrag zur Modernisierung des Freistaats Sachsen begründet wird. Die sieben strategischen Ziele sind:

1. Öffnung von Regierung und Verwaltung unterstützen,
2. Moderne Kommunikationswege etablieren,
3. Abläufe durchgängig elektronisch bearbeiten,
4. Örtlich flexibel arbeiten können,
5. Leistungen der IT bedarfsgerecht und wirtschaftlich zur Verfügung stellen,
6. Zentralisierung, Zusammenarbeit und Standardisierung im Bereich der IT fortführen,
7. Informationssicherheit und Datenschutz gewährleisten. (vgl. sächsische Staatsregierung, 29. November 2018).

Für jedes strategische Ziel werden Handlungsfelder gefasst, die kurz-, mittel- oder langfristig ausgerichtet sind. Als zeitlicher Horizont zur Zielerreichung wurde das Jahr 2020 bestimmt. Für die Wirkung des Strategiepapiers ist es essenziell zu wissen, dass die Ziele als *„[...] wünschenswerter, also anzustrebender Zustand in der Zukunft verstanden*

[werden]. *Detaillierte Vorhaben lassen sich daraus nicht direkt ableiten.*“ (Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 7). Somit wird mit der Strategie kein Umsetzungsplan für die Realisierung von E-Government im staatlichen Bereich des Freistaats Sachsen gegeben, sondern lediglich ein Rahmen als Orientierung für Ziele und deren mögliche Handlungsfelder Ziele aufgezeigt (ebenda).

In der Bezeichnung des sechsten strategischen Ziels „Zentralisierung, Zusammenarbeit und Standardisierung im Bereich der IT fortführen“, wird die Standardisierung explizit erwähnt. Geprägt ist dieses strategische Ziel von der Grundannahme, dass Verwaltungshandeln den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit unterliegt. Hierdurch wird es erforderlich, den IT-Einsatz in der Verwaltung zu zentralisieren und auch zu standardisieren. Als Standard in diesem Bereich wird die IT Infrastructure Library (ITIL) für den Betrieb der zentralen Rechenzentrumsleistungen benannt. Auch die Reduzierung der IT-Vielfalt wird angestrebt, um beispielsweise unterschiedliche Anforderungen an Administration und Nutzung zu vereinheitlichen. (vgl. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 29). Des Weiteren sollen Interoperabilitätsstandards wie z. B. der Standardisierungsrahmen für XML in der öffentlichen Verwaltung (XÖV) für die bedeutendsten Verwaltungsleistungen schnellstmöglich eruiert und nachhaltig eingesetzt werden (Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 31).

Innerhalb der anderen strategischen Ziele, in denen der Begriff Standard nicht ausdrücklich erwähnt wird, ist dennoch indirekt der Einsatz von Standards beschrieben. So wird beispielsweise im dritten strategischen Ziel „Abläufe durchgängig elektronisch bearbeiten“ dargestellt, dass die Geschäftsprozesse der internen Verwaltungsabläufe nach einer „*moderne[n] integrierte[n] Methode*“ (vgl. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 16 ff.) erhoben werden sollen. Zudem soll das Prozessmanagement insgesamt ebenen- sowie behördenübergreifend aufgebaut werden. Damit soll die Durchdringung mit IT in diesem Bereich erhöht werden, um eine durchgehende elektronische Vorgangsbearbeitung von Verwaltungsverfahren zu realisieren. Neben den erforderlichen Schnittstellen sollen auch die Verwaltungsabläufe sowohl vom staatlichen als auch kommunalen Bereich betrachtet und beachtet werden (vgl. ebenda). Die Umsetzung und Überprüfung der in dieser Strategie beschriebenen Ziele und ihrer jeweiligen strategischen Ziele wird im Kapitel „strategische Steuerung“ näher erläutert.

Für die Umsetzung der Handlungsfelder ist es jedoch zuerst erforderlich, Voraussetzungen zu schaffen (Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 37 ff.). Diese Aufgabe wird als „Stärkung des Geltungsrahmens“ bezeichnet und soll unter anderem durch die Stärkung der IT-Organisation umgesetzt werden. Die Stärkung der IT-

Organisation im staatlichen Bereich erfolgt durch die CIO-Organisation, bestehend aus dem CIO als Staatssekretär, dem Lenkungsausschuss, dem Arbeitskreis IT und E-Government (ITEG) sowie der Abteilung 4 „Digitalisierung der Verwaltung“ der Staatskanzlei (SK). Im Strategiepapier ist weiterhin die Abteilung V „Verwaltungsmodernisierung und Informationstechnologie in der Staatsverwaltung“ des ehemaligen Ministeriums für Justiz und Europa benannt. Die Zuständigkeit liegt jedoch aktuell bei der SK. Für den kommunalen Bereich wird im Strategiepapier kein Pendant zur CIO-Organisation benannt. Es wird jedoch der sächsische IT-Kooperationsrat als „ebenenübergreifendes Verbindungsglied“ im Bereich ITEG genannt. Dieser soll die Belange des kommunalen und staatlichen Bereiches im Bereich IT koordinieren und die Zusammenarbeit fördern sowie stärken. Inhalte dieses Gremiums sind z. B. die Entscheidungen auf den Gebieten des IT-Planungsrates sowie zu landesspezifischen Standards herbeizuführen (vgl. Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 39 f.).

Nachdem die Voraussetzungen durch die beschriebenen Akteure/-innen geschaffen wurden, soll die Realisierung der Umsetzung erfolgen. Um diese kontinuierlich zu überprüfen, wurde die VwV ITEG erlassen. In dieser wird bestimmt, dass ein gesonderter „Umsetzungsplan zur Strategie für IT und E-Government des Freistaats Sachsen“ jährlich zu führen ist. Verantwortlich für die Erstellung dieses Planes ist aktuell die Abteilung 4 „Digitalisierung der Verwaltung“ der SK. Auch die Prüfung der jährlich zu erstellenden ITEG-Pläne der einzelnen Ressorts, der SK und des SID fällt unter die Zuständigkeit der Abteilung 4 der SK. Mittels dieser Pläne werden die als „Instrumentarium für E-Government“ bezeichneten Regelungen der VwV ITEG verwirklicht. Ausgehend von den einzelnen ITEG-Plänen werden jährlich die relevanten IT-Verfahren sowie IT-Infrastrukturen und auch Angaben zu verbindlichen Standards in einem strategischen Verfahrens- sowie Infrastrukturplan erfasst. Sowohl der Verfahrens- und Infrastrukturplan als auch der Umsetzungsplan werden durch den Arbeitskreis ITEG abgestimmt und vom Lenkungsausschuss ITEG bestätigt (Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa, 2014: 43ff.). Da diese Dokumente nicht öffentlich zugänglich sind, kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob einheitliche Standards bereits darin aufgelistet wurden. Für eine weitere Untersuchung wären diese Erkenntnisse jedoch interessant.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ vereinzelt Aussagen zur Standardisierung trifft, wie z. B. die Nutzung von ITIL für den Betrieb des zentralen Rechenzentrums des staatlichen Bereiches. Zudem wird das Thema Standardisierung implizit in der gesamten Strategie beschrieben, da eine Vereinheitlichung sowohl von Abläufen (z. B. Geschäftsprozessen in der

Verwaltung) als auch von Schnittstellen gefordert wird, um die Durchdringung mit IT und somit auch die Interoperabilität zu erhöhen.

### **2.2.2 Sachsen Digital**

E-Government ist eine Teilmenge der Digitalisierung, wie bereits in Abschnitt 2.1 beschrieben. Daher existiert neben der „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ die Digitalisierungsstrategie des Freistaats Sachsen „Sachsen Digital“. Diese liegt aktuell in der dritten Auflage vor und wurde im Juni 2019 veröffentlicht. In dieser Strategie werden fünf strategische Ziele sowie 15 grundlegende mittel- und langfristige Handlungsebenen dargelegt, die für die Digitalisierung der Gesellschaft im Freistaat Sachsen erforderlich sind. Des Weiteren werden auch 138 Maßnahmen zur Umsetzung dieser und deren Controlling beschrieben (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019: 15). Ausgehend von den fünf strategischen Zielen:

1. Digitale Infrastruktur entwickeln,
2. Informations- und Cybersicherheit gewährleisten,
3. Kompetenz und „Gute Arbeit“ im digitalen Zeitalter gestalten,
4. Digitale Innovationskraft stärken,
5. Digitalisierung der Verwaltung und öffentlicher Institutionen vorantreiben

wird ersichtlich, dass sich die Strategie auf die gesamte Gesellschaft des Freistaats Sachsen erstreckt (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019). In der Strategie selbst heißt es *„Das Verständnis der Aufgaben von staatlichen und nichtstaatlichen Akteuren unterliegt vielmehr dem breiten und stetigen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern, den Kommunen, der Wirtschaft, der Wissenschaft, den Kreativen und allen weiteren relevanten Gruppen.“* (ebenda: 15).

Relevanz für diese Arbeit hat somit auch das letztgenannte strategische Ziel „Digitalisierung der Verwaltung und öffentlicher Institutionen vorantreiben“, mit dem das Themenfeld des E-Governments abbildenden Handlungsfeldern:

1. Öffnung des Staates und der Verwaltung zu Bürgern und Unternehmen mit IT unterstützen,
2. Elektronische Kommunikation mit Verwaltung und öffentlichen Institutionen etablieren,



3. Den Einsatz von IT bei der Erledigung von Verwaltungstätigkeiten weiter vorantreiben und wirtschaftlich gestalten (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019).

Für das erste Handlungsfeld wird neben der Etablierung von technischen Lösungen auch die Wichtigkeit des Veränderungsmanagements (Changemanagements) angesprochen. Dessen Wirkung wird als maßgeblich für die Anpassungen von organisatorischen und rechtlichen Rahmenbedingungen angesehen. Die beiden anderen Handlungsfelder skizzieren zum einen die externe Sicht von E-Government (Handlungsfeld 1 und 2) und zum anderen die interne Sicht von E-Government (Handlungsfeld 3). In den Handlungsfeldern wird die Standardisierung nicht explizit angesprochen. Jedoch impliziert die Beschreibung von einheitlichem Vorgehen und einem effizienten Datenaustausch die Etablierung von bestimmten Standards (Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019: 50 f.). Die einzelnen Maßnahmen zu den Handlungsfeldern sind nicht öffentlich zugänglich. Aus diesen könnten ggf. weitere Aussagen zum Einsatz von Standards getroffen werden.

Die drei Handlungsfelder und das übergeordnete strategische Ziel werden auf fünf von insgesamt 52 Seiten des Strategiepapiers näher beschrieben. Anhand dieser Relation wird ersichtlich, dass im Rahmen des Strategiepapiers lediglich ein Überblick zu den wichtigsten Handlungsfeldern im Bereich des E-Governments für den Freistaat Sachsen gegeben wird. Diese Annahme belegt auch die zu Beginn der Strategie getroffene Einordnung dieser in Bezug auf die existierenden Fachstrategien der einzelnen Ressorts. So verbindet die Strategie „Sachsen Digital“ diese einzelnen Fachstrategien (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019: 18). Die Überblicksfunktion des Strategiepapiers zu den wichtigsten Handlungsfeldern im Bereich des E-Governments wird auch aus der getroffenen Abgrenzung der Zuständigkeiten ersichtlich. Für das Controlling zur Umsetzung der festgelegten Maßnahmen sowie die Weiterentwicklung der Strategie „Sachsen Digital“ ist der Beauftragte der sächsischen Staatsregierung für Digitales (CDO) zuständig. Dieser Posten ist im Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (SMWA) angesiedelt. In der Strategie selbst wird darauf verwiesen, dass für die Planung des Einsatzes der IT innerhalb der Verwaltung der CIO zuständig ist und dass dieses Aufgabenfeld für die anderen Ziele sowie Handlungsfelder der Digitalisierungsstrategie elementar ist. Durch das Zusammenwirken von CDO und CIO soll die Strategie „Sachsen Digital“ weiterentwickelt werden (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019: 17 ff.). Die Strategie „Sachsen Digital“ verbindet die verschiedenen Fachstrategien der einzelnen Ressorts des Freistaats Sachsen und gibt so einen generalisierten Ausblick auf das

Thema Digitalisierung der Gesellschaft im Freistaat Sachsen. In der Strategie selbst wird auf das Themenfeld E-Government und auch auf den CIO verwiesen. Standards werden in diesem Bereich implizit angesprochen. Auf die „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ wird innerhalb der Strategie „Sachsen Digital“ nicht explizit verwiesen, sondern vielmehr auf den „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ als Fachstrategie der SK (vgl. Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, 12. Juni 2019: 18).

### **2.2.3 Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen**

Der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ wurde im März 2019 durch die SK veröffentlicht. Er *„[...] ist der verbindende und verbindliche Leitfaden im Prozess der Stärkung und des Ausbaus der elektronischen Verwaltung. [Und wurde] [...] in enger Abstimmung mit allen Ressorts, den kommunalen Spitzenverbänden und 12 weiteren Akteuren aus dem kommunalen Raum erarbeitet [...] und stellt somit die gemeinsame und einheitliche Strategie des Gesamtprozesses im Freistaat dar.“* (Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 10).

In diesem Strategiepapier werden die bis zum Zeitpunkt der Veröffentlichung geltenden Strategiepapiere des Themenfelds E-Government zusammengefasst. Darunter zählen die „Strategie für IT und E-Government im Freistaat Sachsen“ von April 2014, die Digitalisierungsstrategie „Sachsen Digital“ von Juni 2017 sowie das „Digitalisierungsprogramm Kommune 2025“ von September 2017. Der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ beinhaltet neben der Bündelung der benannten Dokumente eine eigene Fortschreibung dieser. Diesbezüglich wird jedoch gleichzeitig angemerkt, dass durch den „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ die einzelnen Leitlinien nicht ersetzt, sondern miteinander „verzahnt“ werden. Somit bestehen die einzelnen Strategiepapiere neben dem „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ fort, bis sie selbst fortgeschrieben oder außer Kraft genommen werden (ebenda). Die Besonderheit des „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ ist, dass er Ziele und Maßnahmen sowohl für die staatliche als auch kommunale Verwaltung des Freistaats Sachsen enthält und somit die Grundlage für das E-Government im Freistaat Sachsen darstellt.

Der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ verwendet anstelle des Begriffs E-Government den Ausdruck „Digitalisierung der Verwaltung“. Dabei werden sowohl die Perspektive des externen (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 13ff.) als auch die des internen E-Governments (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 15f.), entsprechend den theoretischen Erläuterungen aus Abschnitt 2.1, näher betrachtet. Für diese beiden Perspektiven des E-Governments werden auch Maßnahmen zur Umset-

zung vorgestellt. Bevor diese Maßnahmen sowie die beiden Perspektiven des E-Governments näher beschrieben werden, erfolgt zunächst eine Festlegung von Grundlagen und Rahmenbedingungen. Unter diesen findet sich die Standardisierung als eines von insgesamt sechs Themengebieten. Unter diesem Themengebiet wird die Standardisierung von Datenaustauschformaten, IT-Komponenten und IT-Verfahren verstanden, für die keine bundes- oder europaweiten Standards existieren. Es geht also hierbei vor allem um die Schaffung einer medienbruchfreien elektronischen Kommunikation und Schaffung einheitlicher Datenaustauschformate (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 12). Als Maßnahme zum Themenkomplex Standardisierung ist die Einrichtung eines Standardisierungsgremiums geplant. In diesem Gremium sollen staatliche und kommunale Behörden Standards für den Freistaat Sachsen festlegen, soweit für einen bestimmten Bereich keine verbindlichen Standards existieren oder nicht verbindlich durch den IT-Planungsrat festgelegt wurden (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 114).

Innerhalb der anderen fünf Grundlagen- und Rahmenbedingungen wird die Standardisierung implizit beschrieben. Zum Beispiel wird innerhalb des Ziels „Effizientes und schnelles Vorgehen“ erläutert, dass der Ausbau von E-Government dynamisch unter Nutzung geltender technischer Standards und in Kooperation mit dem Bund und anderen Bundesländern erfolgen soll. Dieses Vorgehen soll vor allem für die Entwicklung neuer Softwareanwendungen bzw. für die Übernahme von bestehenden Softwareanwendungen stattfinden. In diesem Zusammenhang sollen Design Thinking, Scrum sowie Kanban als agile Methoden eingesetzt werden, um effiziente Lösungen entwickeln zu können. Zudem wird mit dem Einsatz dieser Methoden ein erhöhter Nutzen für Bürger/innen, Beschäftigte der Verwaltung und Unternehmen verbunden (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 11).

Ein weiteres grundlegendes Ziel ist die „Bereitstellung zentraler Infrastruktur“. Darunter werden zum einen die Kommunikationsinfrastruktur und zum anderen die Basiskomponenten verstanden. Eine Kernaussage für dieses Themenfeld lautet: *„Eine effiziente und schnelle Digitalisierung verlangt zudem, dass für dieselbe Aufgabe möglichst nur einmal Lösungen entwickelt und für möglichst viele Anwendungsfälle bereitgestellt werden.“* (ebenda: 13). Diese Kernaussage zielt unter anderem auf das Hauptziel des „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“, der Bereitstellung aller Verwaltungsleistungen gem. des OZG-Umsetzungskatalogs bis zum 31.12.2022, ab (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 14). Neben diesem Hauptziel, welches der „Digitalisierung aus Sicht der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen“ (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 13ff.) zuzuordnen ist, wird auch die „Digitalisierung aus Perspektive der Verwaltung“ (vgl.

Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 15f.) betrachtet. Hier sind vor allem die Ziele der durchgehenden elektronischen Vorgangsbearbeitung innerhalb der Verwaltung (geplante Umsetzung bis zum Jahr 2025) und die damit verbundene Optimierung der Verwaltungsprozesse (geplante Umsetzung bis zum Jahr 2023) zu nennen. Diese beiden Ziele werden in direktem Zusammenhang mit der „Digitalisierung aus Sicht der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen“ gesetzt. So heißt es: *„Die Digitalisierung der Verwaltung darf nicht beim digitalen Interface zu Bürgern und Unternehmen stehen bleiben. Wenn Verwaltungsleistungen aus Bürger- und Unternehmenssicht elektronisch bereitstehen, müssen die entsprechende Bearbeitung in der Verwaltung elektronisch und die Kommunikation mit Bürgern und Unternehmen medienbruchfrei erfolgen.“* (ebenda: 15). Neben den Grundlagen und Rahmenbedingungen des „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“, den Handlungsfeldern des externen und internen E-Governments werden zum Abschluss folgende begleitende Maßnahmen vorgestellt:

1. Stärkung des Staatsbetriebes Sächsische Informatik Dienste (SID),
2. Kooperation der kommunalen IT-Dienstleister,
3. Effektive Steuerung,
4. Rechtlicher Rahmen,
5. Sicherung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019).

Durch die vorgenannten begleitenden Maßnahmen soll die Entwicklung des E-Governments im Freistaat Sachsen zusätzlich unterstützt werden. Auch innerhalb der begleitenden Maßnahmen wird die Standardisierung im Themenfeld von E-Government beschrieben. So wird eine starke Ausrichtung am IT-Servicemanagement für den SID gefordert (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 17). Durch den Einsatz von IT-Servicemanagement und weitere Maßnahmen soll der SID zum zentralen IT-Dienstleister der staatlichen Verwaltung entwickelt werden. In den anderen vier begleitenden Maßnahmen wird die Standardisierung nicht explizit erwähnt. Jedoch ist für diesen Bereich die Festlegung von Bedeutung, dass die IT-Dienstleiterlandschaft des kommunalen Bereiches vereinheitlicht werden soll. Außerdem ist die Zuordnung der Steuerungs- und Koordinationsstelle für E-Government von Bedeutung. Diese wird mit dem Ziel „Effektive Steuerung“ bei der SK verortet, wobei auch die Koordinierung der OZG-Umsetzung in diesem Ressort angesiedelt wird. Ein weiteres wichtiges Ziel ist die Anpassung der landesrechtlichen Regelungen, welche zum einen durch E-Government angestoßen wird und zugleich für dieses Themenfeld von Bedeutung ist (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 17–18). Eine dieser landesrechtlichen Regelungen stellt das

SächsEGovG dar. Dessen Anpassung/Änderung ist als eine Maßnahme für dieses Ziel („Rechtlicher Rahmen“) im „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ beschrieben.

#### **2.2.4 SächsEGovG**

Das SächsEGovG wurde am 9. Juli 2014 erlassen und bis heute achtmal novelliert worden. Durch das Gesetz werden Regelungen zum Themenbereich E-Government für die sächsische Verwaltung sowohl für den kommunalen als auch für den staatlichen Bereich getroffen. Der Begriff E-Government wird im Gesetz impliziert beschrieben als „[...] *elektronisch unterstützte öffentlich-rechtliche Verwaltungstätigkeit der Behörden* [...]“ (vgl. § 1 S. 1 SächsEGovG). Eine weitergehende Definition des Begriffs findet nicht statt, es erfolgt auch kein Verweis auf die Legaldefinition der VwV ITEG. Vielmehr wird direkt nach der Abgrenzung des Anwendungsbereiches des Gesetzes mit den allgemeinen Regelungen zu E-Government im Freistaat Sachsen begonnen. Auf diese folgen die Regelungen für den staatlichen Bereich, welche den Abschnitt 2 des Gesetzes bilden. Seit der sechsten Gesetzesänderung in der Fassung vom 22. Juni 2019 ist § 12 b „Einheitliche Standards“ Bestandteil dieses Gesetzesabschnitts, wie in Kapitel 1 beschrieben. Mit § 12 b SächsEGovG wurde die Ermächtigungsgrundlage verankert, dass durch die sächsische Staatsregierung eine Rechtsverordnung zu landesspezifischen Standards sowie zur Nutzung von IT-Systemen und E-Government-Anwendungen erlassen werden kann. Diese Rechtsverordnung kann erlassen werden, soweit die darin enthaltenen Standards/IT-Systeme und E-Government-Anwendungen für den Vollzug des SächsEGovG erforderlich sind (vgl. sächsische Staatsregierung, 29. November 2018: 6). Was unter landesspezifischen Standards i. S. d. SächsEGovG zu verstehen ist, wird in Abschnitt 3.3 des Kapitels 3 „ITM-Standards“ erläutert. In diesem Abschnitt wird auch der Zusammenhang zu IT-Management Standards (ITM-Standard) dargestellt.

Die Rechtsverordnung im Bereich der einheitlichen Standards ist für die staatliche Ebene im Freistaat Sachsen bindend. Für die kommunale Ebene „[...] *gelten die Vorgaben der Rechtsverordnung nach § 12b für verwaltungsebenenübergreifende elektronische Verwaltungsabläufe und Verwaltungsverfahren sowie für die verwaltungsebenenübergreifende elektronische Kommunikation.*“ (vgl. § 14 Abs. 3 SächsEGovG). Interne Verwaltungsabläufe der kommunalen Ebene werden demnach nicht von dieser Verordnung erfasst. Für den Erlass einer solchen Rechtsverordnung ist zu beachten, dass sowohl der kommunale Bereich als auch der IT-Kooperationsrat vor Erlass rechtzeitig zur Stellungnahme aufgefordert werden (vgl. § 14 Abs. 4 S. 1 SächsEGovG). Zudem kann der IT-Kooperationsrat, als Gremium des kommunalen und staatlichen Bereiches, Empfehlun-

gen zu den Standards i. S. d. 12 b SächsEGovG beschließen (vgl. § 18 S. 1 Nr. 5. SächsEGovG). Bislang wurde jedoch keine Rechtsverordnung zu einheitlichen Standards erlassen.

Neben der Ermächtigung zum Erlass einer Rechtsverordnung zu einheitlichen Standards besteht eine weitere Ermächtigung zum Erlassen einer Rechtsverordnung im Bereich der Basiskomponenten (vgl. § 10 Abs. 4 S. 1 und 3 SächsEGovG). Diese Rechtsverordnung wurde im Jahr 2016 unter der Bezeichnung Sächsische E-Government-Gesetz-Durchführungsverordnung (SächsEGovGDVO) erlassen. Durch diese werden die Basiskomponenten näher bestimmt. Es werden auch Regelungen zu Interoperabilitäts- und Informationssicherheitsstandards getroffen. Das erfolgt in dem Maße, dass keine Standards i. S. d. Begriffs „Standard“ nach Kapitel 3 benannt werden, sondern dass ein medienbruchfreier Datenaustausch zwischen den Basiskomponenten garantiert wird, sowie Betriebs-, Ausfall- und Wiederherstellungszeiten für die einzelnen Basiskomponenten bestimmt werden (vgl. § 3 SächsEGovGDVO). Die Regelungen der SächsEGovGDVO erfolgen somit ausschließlich für die Basiskomponenten und beinhalten keine Regelungen zu § 12 b SächsEGovG.

Zur Umsetzung des SächsEGovG wurde für die kommunalen und staatlichen Behörden je ein Handlungsleitfaden im Jahr 2015 veröffentlicht: „SächsEGovG Handlungsleitfaden zur Umsetzung in kommunalen Behörden“ und „SächsEGovG Handlungsleitfaden zur Umsetzung in staatlichen Behörden“. Ziel dieser Dokumente war es, den kommunalen sowie staatlichen Behörden die aufgrund des Gesetzes entstandenen Umsetzungspflichten näher zu bringen und Empfehlung zur praktischen Umsetzung zu geben. Beide Handlungsleitfäden sollten im Jahr 2016 überarbeitet werden, jedoch liegen keine aktualisierten Versionen vor (vgl. Sächsisches Staatsministerium des Inneren, 2015a: 5 ff.; Sächsisches Staatsministerium des Inneren, 2015b: 6 ff.). Als Standards werden in diesen Dokumenten vor allem Vorgaben zu Datenaustauschformaten wie XÖV und Vorgaben im Bereich der IT-Sicherheit gegeben (vgl. Sächsisches Staatsministerium des Inneren, 2015b: 90 ff.; Sächsisches Staatsministerium des Inneren, 2015a: 44 ff.). Somit sind die Handlungsleitfäden nicht für die weitere Betrachtung zur Rolle von ITM-Standards bei der Umsetzung des E-EGovG heranzuziehen.

Um zu evaluieren, ob diesen Standards auch diejenigen des ITM zuzuordnen sind, werden im folgenden Kapitel die Begrifflichkeiten Standard und ITM erläutert.

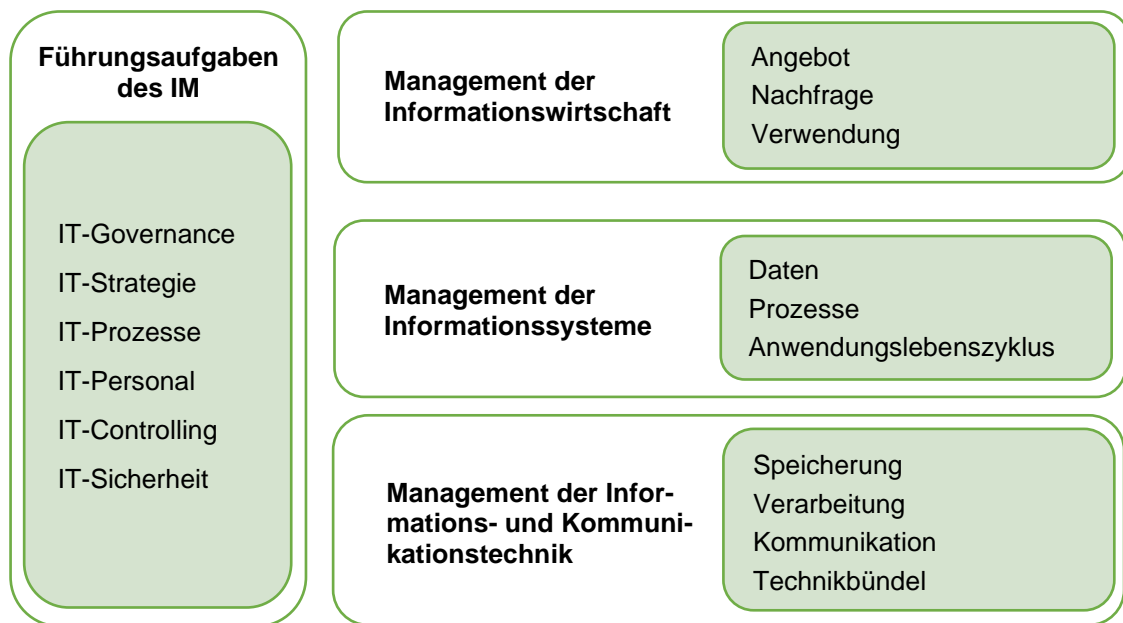
### 3 IT-Management

Wie aus Kapitel 2 ersichtlich wurde, wird für die Ausgestaltungen und Umsetzung von E-Government die Nutzung von Standards erforderlich. Der Begriff des Standards wird jedoch in diesem Zusammenhang nicht definiert. Dadurch werden verschiedene Bezugsrahmen, wie z. B. ein einheitliches Vorgehen, Datenaustauschformate, Vorgaben zu speziellen Bereichen der IT (z. B. IT-Service-Management, Projektmanagement etc.) mit dem Begriff Standard verbunden. Dies kann dazu führen, dass die für das E-Government erforderliche Nutzung von Standards nicht vollumfänglich betrachtet wird, da die Reichweite des Begriffs „Standards“ nicht in Gänze abgebildet wird. Aufgrund dessen wird im vorliegenden Kapitel definiert, was unter einem Standard im Allgemeinen zu verstehen ist. Zudem wird das Management der IT mit dessen Aufgaben und Zusammenhängen näher betrachtet. Ausgehend von diesen Erläuterungen wird eine Definition des Begriffs ITM-Standard formuliert. Durch diesen Prozess werden die Nutzung von ITM-Standards für E-Government charakterisiert und die Bereiche der Standardisierung im Themenfeld E-Government aufgezeigt.

#### 3.1 Informationsmanagement

Der Begriff des IT-Managements (ITM) stellt ein Synonym des Begriffs Informationsmanagement (IM) dar. Unter IM bzw. ITM wird das „[...] *Management der Informationswirtschaft, der Informationssysteme, der Informations- und Kommunikationstechniken sowie der übergreifenden Führungsaufgaben.*“ (Krcmar, 2015: 109) verstanden. Ziel des ITM ist es, den optimalen Einsatz von Informationen unter Beachtung der Organisationsziele sicherzustellen (vgl. Krcmar, 2015: 90 ff.). Die benannten Managementfelder lassen sich in drei Ebenen unterteilen (siehe Abbildung 3.1-1).

Abbildung 3.1-1 – Model des IM (ITM) nach Krcmar, 2015: 107



Die höchste Ebene stellt das Management der Informationswirtschaft (IW) dar. Es behandelt den Informationseinsatz innerhalb der Organisation, also den Bedarf und das Angebot von Information selbst. Um den Informationsbedarf der Organisation und deren Abdeckung durch das Informationsangebot zu bestimmen ist ein Planungskreislauf notwendig, der unter wirtschaftlichen Aspekten erfolgt. Somit ist das Management der Informationswirtschaft grundsätzlich auf der Ebene der Unternehmensführung angesiedelt (vgl. Krcmar, 2015: 107 f.).

Mit dem Management der Informationswirtschaft werden die Anforderungen an die verwendeten Informationssysteme (IS) in der Organisation konkretisiert. Das Management der IS findet jedoch auf der mittleren Managementebene des IM statt. Ein IS besteht aus menschlichen sowie maschinellen Bestandteilen. Durch IS soll der Informationsbedarf der Organisation gedeckt werden. Dies geschieht, indem die erforderlichen personellen, organisatorischen sowie technischen Voraussetzungen dafür ermittelt und zur Verfügung gestellt werden. Zu den zentralen Aufgaben des IS-Management zählen daher das Management der Daten, der Prozesse sowie des Anwendungslebenszyklus. Die Anwendungen stellen somit das Herzstück des Managements der Informationssysteme dar. An diese Managementebene schließt sich das Management der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) an. Ziel dieser Managementebene ist die Bereitstellung der physischen Grundlage für die Anwendungen in der Organisation. Das bedeutet, dass die Technik (Speicher-, Verarbeitungs-, Kommunikationstechnik) spezifiziert, verwaltet und bereitgestellt wird (vgl. ebenda). In allen drei Managementebenen existieren weitere Führungsaufgaben, welche sich nicht voneinander unterscheiden bzw. klar nach Ebene trennen lassen. Daher sind diese Tätigkeiten als Führungsaufgaben des IM separat in



einem vertikalen Block, als generelle Aufgaben des ITM erfasst. Ein Beispiel hierfür sind Entscheidungen zur IT-Sicherheit. Diese werden auf allen drei Ebenen des ITM getroffen, wenn auch in unterschiedlicher Ausgestaltung. Es besteht somit eine Pluralität der einzelnen Führungsaufgaben in allen drei Ebenen des ITM. Durch diese wird es erforderlich die einzelnen Führungsaufgaben zum einen umzusetzen und dadurch den Handlungsschwerpunkten der jeweiligen Managementebene (IW, IS, IKT) zu entsprechen. Zum anderen sind für diese dezentrale Umsetzung der Führungsaufgaben Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Ziele der Organisation gewahrt und erreicht werden können. Durch IT-Governance werden die erforderlichen Rahmenbedingungen geschaffen. Dies geschieht, indem die Aufteilung der Führungsaufgaben und die Art und Weise, wie die Umsetzung der dezentralen Führungsaufgaben ausgestaltet ist, festgelegt wird. Durch IT-Governance erfolgt somit eine Koordination der allgemeinen Aufgaben des ITM, also der Führungsaufgaben (vgl. ebenda).

Aus den Ausführungen ist ersichtlich, dass durch ITM das Ziel verfolgt wird, Informationen unter Berücksichtigung der Organisationsziele effektiv und effizient einzusetzen. Durch die vier Bereiche des ITM Modells wird deutlich, dass ITM sowohl eine Management- als auch eine Technikdisziplin ist und eine Führungs- und Fachaufgabe darstellt. Daher stellt das ITM ein grundlegendes Element der Organisationsführung dar, durch welches eine Integration und Steuerung der IT-Ziele der einzelnen Fachabteilungen in die übergeordneten Ziele der Organisation erfolgt. Damit die IT-Ziele der Organisation und die Ziele der Fachabteilungen nicht auseinanderstreben, ist eine wirksame IT-Steuerungsstruktur innerhalb der Organisation erforderlich (vgl. Tiemeyer, Bachmann, Tiemeyer, 2011: 490 ff.). Um diese IT-Steuerungsstruktur aufzustellen und die verschiedenen Bereiche des ITM effizient auszuführen, sollten verschiedene Standards eingesetzt werden (vgl. Lang, 2018: 52).

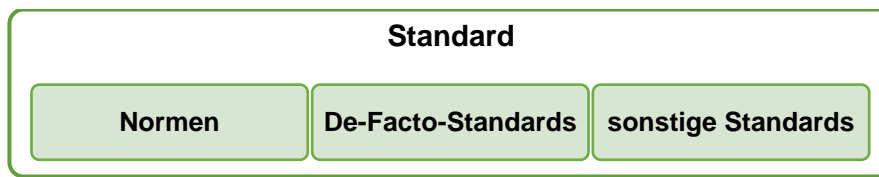
### **3.2 IT-Management-Standard**

Was unter einem Standard im Allgemeinen und einem ITM-Standard im Speziellen zu verstehen ist, wird in diesem Abschnitt beschrieben. Zunächst ist es wichtig zu wissen, dass der deutsche Begriff „Norm“ dem englischen Begriff „standard“ gleichzusetzen ist. Der deutsche Begriff „Standard“ entspricht somit nicht dem englischen Begriff „standard“ (vgl. Heinrich et al., 2014: 47 f.). Entsprechend der Definition der Internationalen Organisation für Normung (ISO) wird unter einer „Norm“ ein Dokument verstanden, das Regeln, Richtlinien oder Merkmale für Handlungen und/oder deren Produkte beinhaltet, um den optimalen Ordnungsgrad bezogen auf eine bestimmte Thematik zu erlangen. Wichtig für die beschriebenen Regeln, Richtlinien oder Merkmale für Handlungen bzw. deren

Produkte ist es, dass sie allgemeingültig und wiederholbar aufgestellt werden. Die Erstellung von Normen erfolgt im Konsens verschiedener Fachexperten und bedarf der Genehmigung durch eine anerkannte Stelle (vgl. ISO International Organization for Standardization, IEC International Electrotechnical Commission, 2004: 12). Normen nach der ISO-Definition im ITM sind z. B. die ISO 20000, die ISO 27000 (Informationssicherheit) oder die ISO 38500 (IT-Governance). Der Normenbegriff nach Richtlinie 98/34/EG definiert innerhalb der Europäischen Union das Verständnis des Begriffs und entspricht grundsätzlich der Definition nach ISO. (vgl. Europäisches Parlament und der Rat der Europäischen Union, 22. Juni 2018). Für das ITM existieren jedoch weitere Vorgaben neben den Normen, die Regelungen für ITM enthalten. Eine Gruppe dieser Regelungen stellen die De-Facto-Standards dar. Diese Regelungen entstehen am freien Markt aufgrund von wirtschaftlichen Interessen. Diese Interessen können darin bestehen einen De-Facto-Standard für die eigene Organisation zu entwickeln, um wirtschaftlicher arbeiten zu können, oder die Regelungen als Produkt zu entwickeln (vgl. Belleflamme, 2002: 1 f.; ISO International Organization for Standardization, IEC International Electrotechnical Commission, 2004: 14). Einer der bekanntesten De-Facto-Standards im Bereich des ITM stellt ITIL dar (vgl. Bundesministerium des Inneren, 2006: 8; Kammerer et al., 2012: 474ff.). Die Exploration von De-Facto-Standards findet über die praktische Anwendung dieser und die daraus entstehende Reputation statt.

Neben den Normen und De-Facto-Standards existiert eine weitere Gruppe an sonstigen Standards. Hierzu zählt z. B. das Framework IT4IT. Der Standard unterliegt nicht der Definition nach ISO oder der des De-Facto-Standards, jedoch wird IT4IT als Standard bezeichnet (vgl. Tambo, Filtenborg, 2019: 1231 f.). Unter einem Standard wird somit eine Vielzahl an verschiedenen Dokumenttypen zusammengefasst. Die Definition des Begriffs Standard kann daher in Anlehnung an den durch den ISO definierten Begriff des normativen Dokuments erfolgen. Als Oberbegriff fasst der Begriff „normatives Dokument“ alle Normen, technischen Spezifikationen, Verhaltensregeln und Vorschriften zusammen, die Regelungen, Richtlinien oder Merkmale für Aktivitäten oder Regeln über Aktivitäten liefern (vgl. ISO International Organization for Standardization, IEC International Electrotechnical Commission, 2004: 12). Ein Standard ist somit ein als erstrebenswert angesehenes, allgemeingültig akzeptiertes Niveau, an dem das Verhalten und die Aktivitäten des Nutzenden ausgerichtet werden (vgl. Heinrich et al., 2014: 47 f.). Abbildung 3.2-1 zeigt den geschilderten Umfang des Begriffs „Standard“.

**Abbildung 3.2-1 – Begriffsumfang Standard in der Masterarbeit**



Neben der Unterteilung nach dem Typ des Standards kann eine Unterteilung nach für den Bereich der IT spezifischen Technischen Standards und Managementstandards erfolgen. Technische Standards legen z. B. Anforderungen für Schnittstellen fest, wie bspw. XÖV. Durch Managementstandards wird die Ausgestaltung und das Vorgehen im IM (ITM) charakterisiert (vgl. ebenda). Ausgehend von diesen Erkenntnissen kann ein ITM-Standard als Form eines allgemeingültig akzeptierten Niveaus definiert werden, an dem das Handeln der Organisation im Hinblick auf die Organisationsziele ausgerichtet wird, um Informationen effektiv und effizient einzusetzen. Ein ITM-Standard enthält somit grundlegende Vorgaben zur Umsetzung und Unterstützung der Managementaufgaben des ITM bzw. IM nach Krcmar, also der Informationswirtschaft, der Informationssysteme, der Informations- und Kommunikationstechniken sowie der übergreifenden Führungsaufgaben. Technische Standards gehören nach der Definition des ITM bzw. IM nach Krcmar (vgl. Abschnitt 3.1) mit zu den ITM-Standards, da ITM sowohl Technik- als auch Management-Disziplin ist. In dieser Arbeit werden jedoch vor allem die Managementstandards betrachtet, da diese von zentraler Bedeutung für die Ausgestaltung und das Vorgehen im ITM sind.

Besonders bekannte Standards im Bereich des ITM stellen das Framework Control Objectives for Information and related Technology (COBIT) für den Bereich IT-Governance sowie ITIL für das IT-Servicemanagement dar (vgl. Tiemeyer, Bachmann, Tiemeyer, 2011: pp. 494 f., 617 f.; Heuermann, 2014: 119 f.; Lang, 2018: 52 ff.). Für die Bereiche der IT-Governance sowie des IT-Servicemanagements existieren jedoch auch Normen, wie die ISO3850x für IT-Governance sowie die ISO20000 für IT-Servicemanagement. Zudem existieren neben diesen Standards zahlreiche weitere ITM-Standards, wie das THE Open Group Architecture Framework (TOGAF). Der Anwendungsbereich dieser ITM-Standards differiert dabei in Abhängigkeit von deren inhaltlicher Ausgestaltung und sollte daher bei der Auswahl dieser berücksichtigt werden (vgl. Krcmar, 2015: 607 ff.). Auch für Bereiche, die für die Umsetzung von ITM essenziell sind, wie beispielsweise das Projektmanagement oder das Change Management, existieren verschiedene Standards wie PRINCE2 oder ACMPP (vgl. Lang, 2018: 52 ff.). Zudem spielen auch Standards zu agilen Arbeitsweisen wie bspw. Scrum eine zunehmende Rolle im Bereich des ITM, da die Digitalisierung der Verwaltung in Form

des E-Governments auch die Frage nach der Veränderung bzw. notwendigen Anpassung von Arbeitsweisen innerhalb der Organisation nach sich zieht (siehe Kapitel 2).

Ausgehend vom umrissenen Überblick wird deutlich, dass die Anzahl an Standards im Bereich des ITM sowie der Einsatzbereich von ITM-Standards relativ groß ist. In den einzelnen Bereichen des ITM gibt es zudem Unterschiede innerhalb der einzelnen ITM-Standards, je nach deren inhaltlichen Schwerpunkte und Grundannahmen. Diese komplexen Zusammenhänge stellt die jeweilige Organisation vor die Herausforderung, eine für sie geeignete Auswahl an ITM-Standards zu treffen. Zudem sollten die ausgewählten Standards an die jeweilige Organisation angepasst werden, um die Ziele der Standardisierung, das heißt die Unifizierung von Aufgaben, Abläufen sowie Funktionsbereichen, zu erreichen. Gelingt dies, können die Effizienz und die Effektivität der IT gesteigert werden (vgl. ebenda; Biethahn et al., 2007: 304 ff.; Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018: 156). Auch das Identifizieren, welche Standards miteinander harmonisieren bzw. welche nicht kombiniert werden sollten, ist in Anbetracht der Vielzahl an Standards eine Herausforderung für die jeweiligen Organisationen. Vor dieser Problematik steht auch die öffentliche Verwaltung des Freistaats Sachsen.

### **3.3 ITM-Standard im SächsEGovG**

Das Hauptziel für E-Government im Freistaat Sachsen ist die Durchdringung mit IT im gesamten Verwaltungsbereich, um zum einen Verwaltungsverfahren durchgehend elektronisch bearbeiten zu können (siehe Abschnitt 2.2). Dafür wird es als notwendig angesehen, die erforderlichen Anwendungen und Schnittstellen zu dem Bürger/-innen herzustellen. Dieser Prozess wird zum Großteil im Rahmen des OZG umgesetzt und stellt das Hauptziel des „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ dar. Zum anderen sollen auch die internen Prozesse zur elektronischen Vorgangsbearbeitung mittels IT umgesetzt werden. Zur effizienten Umsetzung dieser Ziele ist es erforderlich, die ITM Strukturen innerhalb der Organisation zu kennen und zu gestalten. Durch den Einsatz von geeigneten ITM-Standards wird dies ermöglicht. Denn nur durch Standards kann eine gemeinschaftliche Realisierung des E-Governments erreicht werden (vgl. Albrecht, Discheid, Heckmann, Februar 2013: 55f.).

Im SächsEGovG gibt es den bereits erwähnten § 12 b „Einheitliche Standards“, durch welchen eine Ermächtigungsgrundlage geschaffen wird, landesspezifische Standards per Rechtsverordnung für den staatlichen und im Rahmen der verwaltungsebenenübergreifenden elektronischen Verwaltungsabläufe und -verfahren sowie Kommunikation für den kommunalen Bereich festzulegen (vgl. § 14 Abs. 3

„Basiskomponenten, Einheitliche Standards“ SächsEGovG). Interne Verwaltungsabläufe der kommunalen Ebene werden demnach nicht von dieser Verordnung erfasst. Die Festlegung von landesspezifischen Standards ist jedoch nur möglich, sofern keine verbindlichen Standards bestehen (vgl. § 12 b Abs. 1 SächsEGovG). Verbindliche Standards können von der EU, dem Bund oder auch vom IT-Planungsrat festgelegt werden. Hierunter zählen zum Beispiel Standards zur IT-Sicherheit oder auch zur Kommunikation (vgl. § 5 und 6 OZG). Unter Standards im Sinne des SächsEGovG werden landesspezifische Standards und E-Government-Anwendungen sowie IT-Systeme verstanden, welche die elektronische Verwaltungstätigkeit unterstützen (vgl. § 12 b Abs. 1 SächsEGovG). Zu den landesspezifischen Standards gehören insbesondere „technische Standards“, „organisatorische Standards“ und „Sicherheitsstandards“, gem. § 12 b Abs. 2 SächsEGovG. Das SächsEGovG nimmt somit eine eigene Unterteilung des Begriffs Standard vor. Eine Legaldefinition des Begriffs erfolgt jedoch nicht. Unter die Gruppe der „Sicherheitsstandards“ fallen nach SächsEGovG sowohl „technische Standards“ als auch „organisatorische Standards“, die Vorgaben hinsichtlich der Verfügbarkeit, Unversehrtheit oder der Vertraulichkeit von Daten beinhalten (vgl. § 12 b Abs. 2 Nr. 3 SächsEGovG). Als technische Standards werden im SächsEGovG Anforderungen an technische Vorgehensweisen verstanden. Darunter zählen Bestimmungen zu Daten- und Dateiformaten sowie die Charakterisierung von Schnittstellen. Die technischen Standards i. S. d. SächsEGovG sollen der *„[...] Speicherung, dem Austausch oder der Be- und Verarbeitung von Daten dienen.“* (sächsische Staatsregierung, 29. November 2018: 50). Unter „organisatorischen Standards“ i. S. d. § 12 b Abs. 2 Nr. 2 SächsEGovG werden *„[...] Festlegung von organisatorischen Bedingungen oder von Vorgehensweisen hinsichtlich des Verfahrens für elektronische Verfahren, E-Government-Anwendungen und informationstechnische Systeme zur Unterstützung der Verwaltungstätigkeit (organisatorische Standards) durch die Festlegung von zeitlichen oder fachlichen Schnittstellen [...]“* verstanden. Anhand dieser Definition kann im Unterschied zu der Definition des ITM-Standards aus Abschnitt 3.2 eine Einschränkung geschlussfolgert werden: Organisatorische Standards i. S. d. SächsEGovG müssen einen Bezug zu zeitlichen oder fachlichen Schnittstellen aufweisen. In der Begründung des Gesetzesentwurfs zum Gesetz zur Weiterentwicklung des E-Governments im Freistaat Sachsen aus dem Jahr 2018 heißt es jedoch dazu: *„Organisatorische Standards sind solche, die organisatorische Bedingungen oder Vorgehensweisen festlegen. Die Vorgaben können die für behördenübergreifendes E-Government erforderlichen Bedingungen in fachlicher oder zeitlicher Hinsicht regeln.“* (ebenda). Hieraus wird zum einen ersichtlich, dass unter dem Begriff der Schnittstelle für „organisatorische Standards“ etwas anders zu verstehen ist als für technische Standards. Schnittstellen werden

in diesem Zusammenhang als Verbindungen von Arbeitsabläufen im Prozessverlauf verstanden. Zum anderen wird deutlich, dass nicht zwingend fachliche oder zeitliche Bezüge für „organisatorische Standards“ bestehen müssen. „Organisatorische Standards“ i. S. d. SächsEGovG treffen demzufolge Festlegungen zu organisatorischen Bedingungen oder Aktivitäten im Rahmen jeglicher IT-Komponenten (elektronische Verfahren, E-Government-Anwendungen und informationstechnische Systeme), welche die Verwaltungstätigkeit unterstützen. Dabei sind alle Formen von Festlegungen im Zusammenhang mit dem Management von IT gemeint. Somit sind die Begriffe des „organisatorischen Standards“ laut SächsEGovG und der des ITM-Standards in dieser Arbeit ähnlich. Jedoch umfasst der ITM-Standard auch „technische Standards“ sowie „Sicherheitsstandards“ (vgl. Abschnitt 3.2). Der Begriff ITM wird demzufolge im SächsEGovG nicht explizit benannt. Jegliche Aufgabenfelder von ITM, welche der Managementdisziplin des ITM zuzuordnen sind, werden im SächsEGovG als „organisatorische Standards“ bezeichnet. Daher werden die „organisatorischen Standards“ des SächsEGovG in dieser Arbeit näher betrachtet, da diese von zentraler Bedeutung für die Ausgestaltung und das Vorgehen im ITM sind.

Um herauszufinden ob ITM-Standards im Bereich der Managementdisziplin („organisatorische Standards“ i. S. d. SächsEGovG) trotz der fehlenden Rechtsverordnung im kommunalen und staatlichen Bereich des Freistaats eingesetzt werden, wurde im Rahmen der vorgelegten Masterarbeit eine empirische Analyse durchgeführt.

## **4 Untersuchungsplanung empirische Analyse**

Welchen Beitrag ITM-Standards aus theoretischer Sicht zum Erreichen der E-Government-Ziele des Freistaats Sachsen leisten, wurde in Kapitel 3 ersichtlich. Die Wichtigkeit von ITM-Standards für die Umsetzung von E-Government wurde somit herausgestellt. Ob und wie diese theoretischen Erkenntnisse aktuell in der Praxis angewandt werden, stellt den Untersuchungsinhalt der empirischen Analyse dar. Mithilfe dieser soll der zweite Teil der dieser Masterarbeit zugrunde liegenden Forschungsfrage beantwortet werden „[...] *wie werden ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt?*“. Ziel dieses Teils der Forschungsfrage ist es zu ermitteln, in welchem Ausmaß im kommunalen und staatlichen Bereich ITM-Standards bereits eingesetzt werden und/oder ob den zuständigen Beschäftigten in den Verwaltungen bewusst ist, dass ITM-Standards essenziell für die Umsetzung von E-Government sind. Zur Konkretisierung wurden fünf Unterfragen formuliert:

1. Welche ITM-Standards bzw. Standards im Allgemeinen sind in den öffentlichen Behörden des Freistaats Sachsen derzeit bekannt?
2. Welche ITM-Standards werden exemplarisch im Freistaat Sachsen angewandt?
3. In welcher Relation befinden sich die verwendeten ITM-Standards im Hinblick auf die Umsetzung des SächsEGovG (vgl. § 12 b SächsEGovG)?
4. Finden in der praktischen Anwendung der ITM-Standards Abweichungen in Form von Optimierungen zu deren Handlungsanweisungen/Richtlinien statt?
5. Werden in den befragten Behörden mehrere ITM-Standards kombiniert und angepasst, um ihren Nutzen zu steigern und Konflikte zu vermeiden?

Durch Unterfragen wird es möglich, das mit der übergeordneten Forschungsfrage verfolgte Ziel konkreter zu beschreiben und in das Forschungsdesign zu übertragen. Das der Empirie zugrunde liegende Forschungsdesign wird im Folgenden beschrieben.

#### **4.1 Forschungsdesign**

Mit dem Forschungsdesign werden die Forschungsmethode, die Erhebungsinstrumente sowie der Umfang der erhobenen Daten festgelegt (vgl. Häder, 2019: 79 ff.). Als Forschungsmethode wurde die Befragung gewählt. Die Befragung stellt neben der Beobachtung und der Inhaltsanalyse eine der drei grundlegenden Methoden der Sozialforschung dar (vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018: 291 ff.). Die Befragung wurde als Methode gewählt, da Aussagen von Individuen zu einem abgrenzbaren Themenbereich gewonnen werden sollen.

Zu Beginn der Masterarbeit wurde als Form der Befragung die Online-Umfrage (Web-Survey) ausgewählt. Diese Art der Befragung stellt eine standardisierte Methode mit quantitativem Forschungsansatz dar. Es war angedacht, diese Online-Umfrage in Zusammenhang mit der Evaluation des SächsEGovG durchzuführen, da die Staatsregierung gemäß § 21 Abs. 1 SächsEGovG dem Landtag eine Evaluation im Jahr 2021 vorzulegen hat. Themenbereiche dieser Evaluation stellen dabei unter anderem die Auswirkungen des SächsEGovG insbesondere auf die Entwicklung des E-Governments im Freistaat Sachsen (§ 21 Abs. 1 Nr. 1 SächsEGovG) und die Analyse der Notwendigkeit zur Weiterentwicklung des SächsEGovG (§ 21 Abs. 1 Nr. 5 SächsEGovG) dar. Da die Masterarbeit beide Themenbereiche berührt, hätten zu beiden Punkten Erkenntnisse gewonnen werden können. Die Möglichkeit der Zusammenarbeit mit der zuständigen Stelle, welche für die Evaluation des SächsEGovG verantwortlich ist, wurde im Mai 2021 eruiert. Durch diese wurde mitgeteilt, dass der Rücklauf der vergangenen Evaluation sehr gering war. Sie betrug insgesamt 15 %. Von diesen 15 % Rücklauf waren 67 % der

Meldungen von Seiten der Staatsverwaltung, 7 % von den Kommunen und 37 % von den sonstigen Trägern der Selbstverwaltung (vgl. sächsische Staatsregierung, 12. April 2017: 79). Zudem würde die Integration der in dieser Masterarbeit erstellten Umfrage ggf. das bestehende Risiko des geringen Rücklaufes erhöhen. Außerdem sei der Themenbereich der ITM-Standards bislang wenig bis kaum in der Breite im kommunalen und staatlichen Bereich bekannt. Die Umfrage sollte daher unabhängig von der Evaluation des SächsEGovG erfolgen.

Entsprechend dieser Erkenntnisse wurde das Risiko eines zu geringen Antwortrücklaufs als sehr hoch eingeschätzt. Dies resultiert unter anderem auch daraus, dass die Umfrage zur Evaluation des SächsEGovG und die Umfrage dieser Masterarbeit fast zeitgleich stattgefunden hätten. Ein zu geringer Antwortrücklauf würde die Repräsentativität und somit die Aussagekraft der Umfrage gefährden und der Erkenntnisgewinn der Masterarbeit wäre somit infrage gestellt. Um dieses Risiko zu vermeiden, wurden die Betreuer der Masterarbeit im Mai 2021 über die Erkenntnisse aus dem Gespräch mit der zuständigen Stelle für die Evaluation des SächsEGovG informiert und die daraus resultierenden Anpassungen am Forschungsdesign vorgestellt, z. B. zusätzlich zur Online-Umfrage qualitative Interviews durchführen, um einen Mixed-Mode-Survey zu erzeugen. Letztlich wurde gemeinsam mit den Betreuern im Juni 2021 entschieden, dass der daraus resultierende erhöhte Arbeitsaufwand nicht durch den potenziell generierten Output gerechtfertigt wäre. Aufgrund dessen wurde das Forschungsdesign im Juni 2021 dahingehend angepasst, dass die Befragung in Form von Experteninterviews durchgeführt wird. Dieses Vorgehen war möglich, da das Erkenntnisinteresse und der bereits vorliegende Fragebogen auch als Grundlage für eine rein qualitative Interviewstudie verwendet werden kann. Diese Art der Befragung stellt eine nicht standardisierte Methode mit qualitativem Forschungsansatz dar. Die daraus resultierende eingeschränkte Aussagekraft der qualitativen Interviews im Vergleich zu den quantitativen Umfragen wurde als hinnehmbar eingestuft. Dies wird dadurch gerechtfertigt, dass durch einen zu geringen Antwortrücklauf für die Online-Umfrage die Repräsentativität und somit die Aussagekraft der quantitativen Erhebung nicht gegeben wäre. Das angewandte Forschungsdesign der qualitativen Interviewstudie wird im Folgenden vorgestellt.

#### **4.1.1 Kriterien qualitative Interviewstudie**

Als Ausgangspunkt für das Forschungsdesign der qualitativen Interviewstudie wurde das Forschungsdesign der quantitativen Befragung (Online-Umfrage) im Rahmen der Masterarbeit verwendet. Der Wechsel des angewendeten Forschungsansatzes - von einer quantitativen hin zu einer qualitativen Befragung - bedingte eine grundlegende Überarbeitung des Forschungsdesigns, da den Methoden unterschiedliche Vorgehensweisen



sowie theoretische Voraussetzungen zugrunde liegen (vgl. Häder, 2019: 65 ff.). Ziel eines quantitativen Forschungsansatzes ist die Ermittlung von Erkenntnissen zu äußeren Ursachen, um Sachverhalte erklären und daraus Verallgemeinerungen ableiten zu können. Dazu ist es nötig, große Mengen an Informationen zu generieren, diese statistisch auszuwerten und so auf die Kausalzusammenhänge zu schließen. Die Gütekriterien für eine quantitative Untersuchung sind Objektivität, Reliabilität sowie Validität (vgl. Häder, 2019: 70; Scholl, 2018: 24; Gläser, Laudel, 2010: 27 f.). Mit einem quantitativen Forschungsansatz können Sachverhalte deskriptiv dargestellt werden. Das bedeutet, dass spezifische Merkmale bzw. Merkmalsausprägungen einer klar definierten Gruppe ermittelt und statistisch ausgewertet werden. Ausgehend von diesen Merkmalen ist die Ableitung von Schlussfolgerungen möglich (vgl. Raab-Steiner, Benesch, 2018: 41 ff.). Durch die Online-Umfrage sollte der Ist-Stand des Einsatzes bzw. der Anwendung von ITM-Standards zur Umsetzung von E-Government im kommunalen und staatlichen Bereich des Freistaats Sachsen beschrieben werden. Dafür wäre die Erhebung einer großen Anzahl an Informationen erforderlich gewesen.

Das Ziel einer Forschung mit qualitativem Ansatz ist es ebenfalls, Erklärungen zu Sachverhalten zu liefern. Jedoch erfolgt abweichend zur quantitativen Methode keine auf statistischer Auswertung basierende Schlussfolgerung auf Kausalzusammenhänge. Vielmehr wird bei einem qualitativen Forschungsansatz der Kausalzusammenhang gesucht und sein Anwendungsbereich bestimmt (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 27 f.). Demnach ist die Induktion charakteristisch für den qualitativen Forschungsansatz. Um die Induktion durchführen zu können, werden wenige spezielle Fälle mit kaum bis wenig standardisierten Methoden untersucht. Dieses offene Vorgehen trägt zum einen zur Entdeckung und zum anderen zum Verständnis der Sachverhalte bei (vgl. Häder, 2019: 67). Ein qualitativer Forschungsansatz eignet sich besonders für einen explorativen Untersuchungsansatz, bei welchem relativ unbekannte Themenfelder bzw. Sachverhalte untersucht werden sollen (vgl. Raab-Steiner, Benesch, 2018: 41 ff.). Ausgehend von den Ausführungen der zuständigen Stelle für die Evaluation des SächsEGovG ist das Themenfeld der ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich des Freistaats Sachsen momentan wenig bekannt. Daher bietet sich der qualitative Forschungsansatz mit seinem explorativen Vorgehen an, um den aktuellen Sachstand zu diesem Themenfeld zu erkunden. Die qualitative Befragung wird in Form des Experteninterviews durchgeführt. Diese Form der Befragung bietet für die zu beantwortende Forschungsfrage den Vorteil, dass im Interview konkret die durch das Forschungsziel bestimmten Themen fokussiert betrachtet werden können. Somit erfolgt keine Steuerung bzw. Beeinflussung der The-

men durch die Antworten der befragten Personen, sondern es sollen bestimmte Informationen zu den dem Forschungsziel entsprechenden Themen gewonnen werden (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 111 ff.).

Anders als bei einer standardisierten Befragung entfällt in einem Experteninterview die Anonymität der befragten Personen. Daraus ergibt sich für die Interviewstudie eine einschränkende Bedingung: Verfälschte Antworten könnten aufgrund eines sich einstellenden Gefühls des Bloßstellens der befragten Personen erhalten werden. Dieses Gefühl könnte aus der bereits erwähnten Vermutung resultieren, dass ITM-Standards aktuell wenig bekannt und angewandt werden. So könnten befragte Personen bspw. auf Fragen eine Antwort geben, von der sie meinen, dass sie erwartet wird („Social-desirability-Response-Set“) oder auch Antworten strikt verweigern („Item-Nonresponse“) (vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018: 322 ff.). Für die qualitative Interviewstudie wird daher eine bewusste Auswahl der befragten Organisationen aus der Grundgesamtheit, anhand der Expertise zum Thema ITM-Standards und E-Government, vorgenommen. Die Grundgesamtheit besteht aus den Landratsämtern, Stadt- und Gemeindeverwaltungen im Freistaat Sachsen (kommunaler Bereich) sowie den obersten Staatsbehörden, der allgemeinen Staatsbehörde und den besonderen Staatsbehörden (staatlicher Bereich). Sonstige Träger der Selbstverwaltung und Unternehmen, welche IT-Dienstleistungen für den kommunalen bzw. staatlichen Bereich erbringen, wurden ebenfalls zur Grundgesamtheit gezählt.

Mittels dieser bewussten Auswahl wird somit, anders als im Forschungsdesign der standardisierten Befragung, eine Teilerhebung vorgenommen. Jedoch ist zu beachten, dass nur Zufallsstichproben die Repräsentativität, also die Verallgemeinerung der Verteilung von Merkmalen der Stichprobe auf die Verteilung der Merkmale innerhalb der Grundgesamtheit zulassen (vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018: 277 ff.). Für die durchzuführende qualitative Interviewstudie wurde es erforderlich, zwischen der Repräsentativität der Studie und dem bereits geschilderten Problem der geringen Bekanntheit des Themas und dem damit verbundenen geringen Rücklauf abzuwägen. Da das Ziel der qualitativen Interviewstudie darin besteht, den aktuellen Sachstand zum Themenbereich ITM-Standard bei der Umsetzung von E-Government zu erkunden, werden Interviewpartner/-innen benötigt, welche in der Lage sind, ausgehend von ihrem beruflichen Kontext, Informationen zum Themenkomplex wiederzugeben. Somit kann die Auswahl der Stichprobe nicht zufällig erfolgen, sondern wird mittels deduktiver Stichprobenauswahl bestimmt. Die Studie ist folglich nicht repräsentativ für die Grundgesamtheit.

Bei der deduktiven Stichprobenziehung werden die Interviewpartner/-innen danach ausgewählt, dass dem Forschenden bereits bekannt ist, dass die potenziellen Interviewpartner/-innen Informationen zum Untersuchungsgegenstand liefern können (vgl. Petrucci, Wirtz, 2007). Als relevante Kriterien für die Auswahl der Interviewpartner/-innen dienten zum einen die spezielle Stellung im Bereich der Umsetzung von E-Government im Freistaat Sachsen und zum anderen die vorhandene Expertise über ITM sowie Standards. Unter Expertise im Bereich ITM-Standard ist die theoretische Kenntnis der Begriffe von einzelnen ITM-Standards (z. B. ITIL, Cobit etc.) und/oder die tatsächlich geplante bzw. durchgeführte Implementierung von ITM-Standards zu verstehen. Basierend auf dieser Annahme wurden Experten/-innen zum Thema E-Government und ITM-Standard als Interviewpartner/-innen ausgewählt. Kennzeichnend für Experten/-innen ist zum einen das spezifische Fachwissen, was durch berufliche Erfahrung oder Ausbildung erworben wurde und zum anderen die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen, die für das Themenfeld eine zentrale Rolle einnehmen (vgl. Helfferich, 2019: 680 ff.; Gläser, Laudel, 2010: 117 ff.). Durch diese Auswahl liegt der Zielgruppenfokus der qualitativen Interviewstudie auf den IT-Dienstleistern<sup>1</sup> des kommunalen und staatlichen Bereiches des Freistaats Sachsen sowie den für das E-Government in Sachsen bedeutenden Stakeholdern und Anwendern, die sich bereits mit diesem Thema vertieft beschäftigt haben. Es werden daher auch einzelne Experten/-innen des kommunalen und staatlichen Bereiches befragt, bei denen die Expertise im Bereich des ITM sowie E-Governments als ausgeprägt angenommen wird. Zwar regeln ITM-Standards, wie in Kapitel 3 beschrieben, unter anderem die Zusammenarbeit zwischen IT- und Fachabteilung, jedoch adressieren sie vorrangig die IT-Stellen in der jeweiligen Organisationseinheit bzw. deren IT-Dienstleister. Über die IT-Stellen bzw. IT-Dienstleister können indirekt Aussagen über die durch sie betreuten bzw. verwalteten Behörden/Organisationseinheiten abgeleitet werden.

Für die Interviewstudie wurden 13 Organisationen als Interviewpartner/-innen identifiziert (vgl. Abbildung 4.1-1).

---

<sup>1</sup> Unter dem Begriff IT-Dienstleister wird in dieser Masterarbeit jegliche Organisation verstanden, die eine oder mehrere der im folgenden benannten Aufgaben wahrnimmt: Beratungs- und Koordinierungsfunktionen im Bereich der IT, Verwaltung der IT für Organisationen, Durchführung von Projekten im IT-Bereich, Softwareentwicklung und Administration von IT vornimmt bzw. IT-Infrastruktur bereitstellt.

#### Abbildung 4.1-1 – identifizierte Organisationen für Interviewstudie

mögliche Organisation für Aussagen über ITM und E-Government im kommunalen und staatlichen Bereich des Freistaates Sachsen:
<ul style="list-style-type: none"><li>• ein Ministerium</li></ul>
mögliche Organisation für Aussagen über ITM und E-Government im kommunalen Bereich:
<ul style="list-style-type: none"><li>• zwei kommunale Spitzenverbände</li><li>• vier kommunale IT-Dienstleister (darunter einer mit Beratungs- und Koordinierungsfunktion für die Kommunen)</li><li>• ein privater IT-Dienstleister</li><li>• ein Landratsamt</li><li>• zwei Stadtverwaltungen</li></ul>
mögliche Organisation für Aussagen über ITM und E-Government im kommunalen Bereich:
<ul style="list-style-type: none"><li>• ein staatlicher IT-Dienstleister</li><li>• ein Ministerium</li></ul>

Unter diesen sind zehn Organisationen, die Aussagen über das ITM und E-Government im kommunalen Bereich sowie zwei Organisationen, die Aussagen hierzu für den staatlichen Bereich treffen können. Durch eine Organisation können sowohl Aussagen über das ITM und E-Government im kommunalen als auch im staatlichen Bereich getroffen werden. Eine genaue Auflistung der 13 ausgewählten Organisationen befindet sich in Anhang B-1. Die befragten Organisationen werden innerhalb der Datenerhebung (Abschnitt 4.2) genauer charakterisiert.

Die qualitative Interviewstudie wird einmalig als persönliches Einzelinterview durchgeführt. Als Erhebungsinstrument wird ein Leitfaden erstellt. Grundlage für diesen Leitfaden ist der Grobentwurf des Fragebogens für die Online-Umfrage (siehe Anhang A-1). Die speziellen Kriterien für die qualitative Befragung finden jedoch Beachtung. Zudem werden Regeln für die Erhebungssituation (Interview) definiert. Die Festlegungen von Kriterien für das Erhebungsinstrument und die Erhebungssituation sind notwendig, da von diesen die Güte und Nutzbarkeit der erhobenen Daten abhängen (vgl. Helfferich, 2019: 669). Daher wird im Weiteren die Konstruktion der Erhebungssituation und des Leitfadens näher beschrieben.

#### 4.1.2 Kriterien Erhebungssituation und Leitfadenerstellung

Die Festlegung der Erhebungssituation ist von besonderer Bedeutung für ein qualitatives Interview, da qualitative Daten als Texte vorliegen, welche aus einem Kommunikationsprozess, d. h. aus den wörtlichen Aussagen der befragten Personen, resultieren. Die Ausgestaltung des Gespräches mit den befragten Personen, also z. B. das Vorgeben

oder Weglassen von Informationen, ein variierender Zeitrahmen für das Gespräch sowie eine gelegentlich unklare Rollenverteilung zwischen den Interviewpartnern/-innen, kann zu inhaltlich verschiedenen Aussagen der befragten Personen und somit zu nicht vergleichbaren Daten der qualitativen Befragung führen (vgl. ebenda; Gläser, Laudel, 2010: 111 ff.). Aus vorgenannten Gründen werden für die Erhebungssituation Rahmenbedingungen festgelegt, die in Abbildung 4.1-2 dargestellt sind.

**Abbildung 4.1-2 – Festlegungen Rahmenbedingungen Situation Experteninterview**



Die Interviewzeit beträgt zwischen 45 min und 60 min.



Das Interview erfolgt als persönliches Einzelinterview. Gemäß der aktuellen pandemischen Situation wird den befragten Personen die Entscheidung überlassen, ob sie das Interview über ein Web-Meeting oder in Präsenz durchführen wollen.



Das Interview wird bei vorliegendem Einverständnis der befragten Personen aufgezeichnet. Die Antworten dürfen nur während der Interviewzeit durch den Interviewenden notiert werden.



Dem Interviewenden obliegt die Führung des Gespräches durch das Stellen der Fragen an die befragte Personen. Die befragten Personen antworten und können im Dialog Rückfragen stellen jedoch nicht in die Gesprächsführung eingreifen.



Der Interviewende beschränkt die Kommunikation auf das für die Fragestellung notwendige Maß, um die befragten Personen nicht zu beeinflussen. Der Interviewer agiert neutral und zurückhaltend; die eigene Meinung sowie das Vorwissen zum Thema werden vom Interviewenden nicht geäußert.



Der Interviewende reagiert auf Nachfragen der befragten Personen neutral, indem die Frage erneut gestellt wird. Dabei werden vom Interviewer keine inhaltlichen Ergänzungen vorgenommen, um die Antwort der befragten Personen nicht zu beeinflussen und so ggf. Antworten vorzugeben. Bei für den Interviewenden unklaren Antworten der befragten Personen wird durch den Interviewenden neutral nachgefragt, indem die Antwort gespiegelt und um eine Konkretisierung der Antwort gebeten wird.

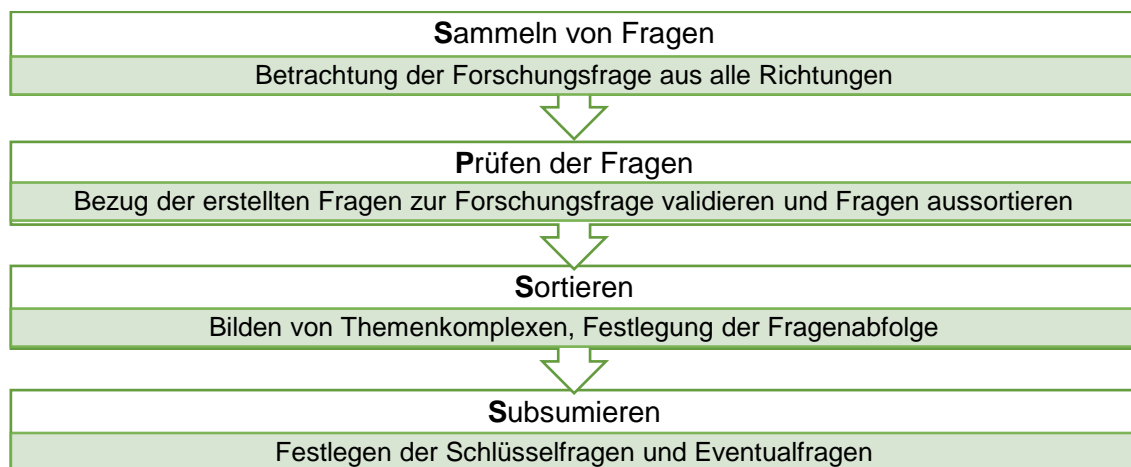
Kennzeichnend für das Experteninterview als Form des qualitativen Interviews ist, dass es einen starken Informationsbezug aufweist und zur Ermittlung von technischem sowie praxis- als auch erfahrungsbezogenem Wissen genutzt wird. Daher werden Experteninterviews häufig unter Zuhilfenahme eines Leitfadens durchgeführt. Mithilfe dessen findet eine Teilstrukturierung der Befragung statt, wodurch die Interviewergebnisse in einem gewissen Umfang miteinander vergleichbar werden (vgl. Helfferich, 2019: 682; Schnell, Hill, Esser, 2018: 294 ff.). Jedoch ist, anders als bei einer standardisierten Befragung, der Grad der Strukturierung so gering wie nötig zu halten, um die Offenheit des Interviews, das heißt das freie Gespräch der Interviewpartner/-innen, nicht unnötig einzu-

schränken. Unter der „Offenheit des Gesprächs“ ist dabei zu verstehen, dass die befragten Personen ihre eigenen Ansichten zum Thema uneingeschränkt äußern können. Das Ziel von Experteninterviews ist somit nicht die Bestätigung der Ansichten des Interviewenden, sondern vielmehr die Erkundung des bestehenden Sachverstandes der Interviewpartner/-innen zum Thema. Die Offenheit des Gesprächs ist jedoch in dem Maße zu beschränken, dass Daten aus den Interviews gewonnen werden können, die zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Die befragten Personen müssen daher in einem gewissen Umfang geführt werden, um nicht vom Thema abzukommen (vgl. Helfferich, 2019: 670 ff.). Mit den geführten Interviews werden Erkenntnisse über die Erfahrungen, Sichtweisen und Einstellungen der befragten Personen zum Themenbereich ITM-Standard und deren Rolle bei der Umsetzung von E-Government gewonnen. Um dies zu realisieren, ist es wichtig, dass die befragten Personen genügend Raum haben, um ihre Sichtweise zum Thema erläutern und eigene Schwerpunkte setzen zu können. Um aus den erhaltenen Interviewdaten die der Masterarbeit zugrundeliegende Forschungsfrage zu beantworten, wurde ein Leitfaden zur Einhaltung des thematischen Rahmens bei gleichzeitiger Offenheit des Gesprächs erstellt.

Es wurde ein teilstrukturierter Leitfaden erstellt, indem offene Fragen ausformuliert und in eine sinnvolle Reihenfolge gebracht wurden. Durch dieses Vorgehen ist es möglich, die erforderlichen Informationen von den befragten Personen zu erhalten. Zudem ermöglichen die identischen Fragen sowie deren festgelegte Reihenfolge die Vergleichbarkeit der durchgeführten Experteninterviews untereinander. Die spätere Auswertung der Interviewdaten wird durch dieses Vorgehen erleichtert (vgl. Helfferich, 2019: 676). Der Leitfaden wurde schriftlich fixiert, um sicherzustellen, dass die Interviews in vergleichbarer Weise durchgeführt werden können und alle erforderlichen Informationen erhoben werden können (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 142 ff.). Für die Fragen des Leitfadens diente der Fragebogen der Online-Umfrage (siehe Anhang A-1) als Grundlage und wurde grundlegend überarbeitet. Die im Leitfaden genutzte offene Formulierung der Fragen erfordert die Überführung der übergreifenden Forschungsfrage in Einzelfragen (Operationalisierung). Dies ist erforderlich, damit ersichtlich wird, ob die befragten Personen unter den verwendeten Begriffen (E-Government, Standard und ITM) dasselbe Verstehen wie der Forschende bzw. die Literatur. Außerdem ist nur so die uneingeschränkte wissenschaftliche Analyse möglich, da durch die Operationalisierung der Fragen Fakten gewonnen werden. Würde die Forschungsfrage in ihrer Kompaktheit gestellt werden, erhielte man eine subjektive, nicht in alle Einzelheiten bzw. einzelne Faktoren zerlegbare Meinung der befragten Personen. Eine Rekonstruktion des Kausalzusammenhangs wäre somit unmöglich (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 113 f.). Weiterhin wurde die Anzahl der Fragen zur Wahrung der Übersichtlichkeit des Leitfadens beschränkt.

Dadurch wird gleichzeitig sichergestellt, dass sich ein Gesprächsfluss einstellt und kein bloßes Abfragen von Informationen erfolgt. Für die Ermittlung der relevanten Fragen wurde nach der SPSS-Formel vorgegangen (vgl. Helfferich, 2019: 677 f.), siehe Abbildung 4.1-3. In einem ersten Schritt werden Fragen zum Forschungsthema aufgestellt (**Sammeln** von Fragen), wobei keine Beschränkung stattfindet, um eine möglichst große Vielfalt an Fragen zu erlangen. Im zweiten Schritt werden die Fragen auf den Bezug zur Forschungsfrage überprüft (**Prüfen** der Fragen). Es findet zudem eine Validierung statt, ob die Frage zum Erkenntnisgewinn neuer Sachverhalte beiträgt sowie zum „Erzählen“ einlädt. Im Anschluss daran werden die ausgewählten Fragen nach deren inhaltlichen Zusammenhang strukturiert und die zeitliche Abfolge der entstandenen Themenkomplexe festgelegt (**Sortieren**). Als letzter Schritt folgt die Unterteilung der Fragen in Schlüsselfragen sowie Eventualfragen (**Subsumieren**). Schlüsselfragen sollten im Interview gestellt werden, um die notwendigen Informationen zu erhalten. Eventualfragen dienen zum Erfragen von Aspekten, die für die Beantwortung der Schlüsselfrage notwendig sind, jedoch nicht durch die befragten Personen angesprochen wurden. Zudem können Eventualfragen je nach Verlauf des Interviews gestellt werden (vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018: 352 f.; Helfferich, 2019: 677 f.).

**Abbildung 4.1-3 – Leitfadenerstellung nach der SPSS-Formel**



In das Sammeln der Fragen wurden die zu Beginn des Kapitels 4 vorgestellten sechs Unterforschungsfragen und die mit dieser Masterarbeit verfolgten Ziele einbezogen. Damit wurde gewährleistet, dass die Fragen des Leitfadens zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen. Als Themenkomplexe des Leitfadens wurden die Schwerpunkte E-Government sowie ITM-Standard identifiziert.

Der Leitfaden enthält mehrheitlich offene Fragen. Das bedeutet, dass keine vorweggenommenen Antwortmöglichkeiten vorgegeben sind. Somit werden die befragten Perso-

nen zum „Erzählen“ angeregt und können ihre eigenen Sichtweisen darstellen. Dichotome-Fragen wurden nur als Filterfragen verwendet, um ggf. bei Unkenntnis zu einem Sachverhalt zur nächsten Frage überzugehen. Bei der Aufstellung der Fragen wurde insbesondere auf die Neutralität der Fragen geachtet. Das bedeutet, die Fragen müssen so ausgestaltet sein, dass sie den befragten Personen keine Antwortmöglichkeit vorgeben (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 131 ff.). Weitere wichtige Grundregeln für die Fragenstellung waren die Einfachheit sowie die Klarheit der Fragen. So wurde auf einen einfachen und kurzen Satzbau ohne doppelte Negationen geachtet. Weiterhin wurde eine Eindimensionalität der Fragen berücksichtigt. Das heißt, pro Frage wird ein Sachverhalt untersucht (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 140 ff.). Ebenso wichtig wie die Fragen-Formulierung ist die Reihenfolge der Fragen, da die Fragen-Reihenfolge Einfluss auf die Genauigkeit, den Umfang sowie den Inhalt der Antworten der Interviewpartner/-innen haben kann. Auch können Ausstrahlungseffekte, also die affektive Verknüpfung von zwei unabhängigen Sachverhalten, bei qualitativen Interviews entstehen. Dadurch könnten die befragten Personen Antworten geben, die durch die Konstruktion des Leitfadens bedingt ist und nicht die eigentliche Sichtweise der befragten Personen widerspiegelt (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 144 ff.). Bei der Fragenanordnung wurde zum einen darauf geachtet, das Fragen desselben Themenbereiches in einem Themenkomplex zusammengefasst werden. Zum anderen wurden die Fragen innerhalb der Themenkomplexe so angeordnet, dass sie aufeinander aufbauen. Als Einstiegsfrage wurde eine für die Interviewenden leicht zu beantwortende Frage ausgewählt. Dadurch sollen die befragten Personen auf das Interview vorbereitet und der Zugang zum Gespräch erleichtert werden. Auch der Abschluss sollte eine angenehme Situation für die befragten Personen erzeugen. Da durch diese der Eindruck des Gespräches noch einmal maßgeblich geprägt wird. Als Abschlussfrage wird die Frage gestellt, ob die befragten Personen weitere Aspekte mitteilen möchten, die aus ihrer Sicht noch wichtig sind. Somit wird den befragten Personen die Option gegeben, über den Antwortumfang und Inhalt selbst zu entscheiden, was eine angenehme Situation schafft und es können so Informationen abgerufen werden, die durch das bisherige Gespräch zu kurz oder noch nicht angesprochen wurden (vgl. ebenda).

Der erstellte Leitfaden ist Anhang A-2 zu entnehmen. In diesem ist neben den ausgearbeiteten/ausgewählten Fragen auch eine Vorbemerkung enthalten. Die Vorbemerkung enthält sowohl Informationen, die den befragten Personen zu Beginn des Interviews mitgeteilt werden, als auch Hinweise zu den einzelnen Fragen.



### **4.1.3 Pretest**

Für qualitative Methoden ist es nicht zwingend erforderlich, einen Pretest durchzuführen, da der Interviewleitfaden im Laufe der Befragung angepasst werden kann. Jedoch ist die Durchführung eines Pretests empfehlenswert, um die Offenheit der Fragen zu testen und die Methodenanwendung zu qualifizieren (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 107 f.).

Im Rahmen der Masterarbeit wurde ein Pretest durchgeführt, um den Leitfaden auf dessen Verständlichkeit und zeitlichen Umfang des Interviews zu überprüfen. Durch den Pretest wurde zudem das Interesse der befragten Personen über die Befragungsdauer, die Effekte der Fragenanordnung und Aussagekraft der Antworten abgeglichen. Der Pretest wurde im Juni 2021 mit zwei Personen, die in der öffentlichen Verwaltung im IT-Bereich tätig sind, durchgeführt. Beide Personen zählen nicht zur Gruppe der im durchzuführenden Experteninterview befragten Personen. Die Pretests ergaben, dass es notwendig war, die Vorbemerkung, um Hinweise zur Fragetechnik zu ergänzen. Weiterhin wurden einzelne Fragen konkretisiert. Während der Interviews wurde der Leitfaden erforderlichenfalls an die jeweiligen Interviewpartner/-innen angepasst, jedoch wurden keine Schlüsselfragen entfernt.

## **4.2 Datenerhebung**

Zur Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnern/-innen wurde zunächst ein Telefonat geführt, in dem das Vorhaben vorgestellt wurde. Nach dem Einholen der Bereitschaft zu einer möglichen Teilnahme erhielten die Beteiligten eine E-Mail mit weiteren Informationen zum zeitlichen Umfang und Schwerpunkten des Forschungsvorhabens (siehe Anhang A-3). Die Anschreiben, an die identifizierten Interviewpartner/-innen des kommunalen Bereichs, wurden durch einen kommunalen Spitzenverband des Freistaats Sachsen zentral versandt. Dieses Vorgehen wurde mit der Kontaktperson des kommunalen Spitzenverbandes vereinbart, um die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview zu erhöhen. Wie bereits in Abschnitt 4.1 erläutert, wurden 13 Organisationen für die Interviewstudie ausgewählt. Von diesen erklärten sich 11 bereit, an der Interviewstudie teilzunehmen. Es wurden daraufhin 10 Interviewtermine vereinbart, da eine Person Aussagen für zwei Organisationen treffen konnte (siehe Anhang B-1). Dies war möglich da die Person derzeit in beiden Organisationen im Bereich IT und E-Government arbeitet. Von diesen 10 Interviewterminen fanden jedoch nur 9 Interviews statt. Dies lag an einer kurzfristigen Terminkollision und dem Urlaub der befragten Person für den späteren Nachholversuch des Interviews.

Zur Einordnung der befragten Organisationen erfolgt eine kurze Charakterisierung dieser. Es wurden aus jedem der befragten Ministerien eine Organisationseinheit ausgewählt, die an der Interviewstudie teilnahm. Das erste Ministerium, was Aussagen zu ITM und E-Government für den Freistaat Sachsen in Gänze liefern könnte, hat aktuell ca. 260 Beschäftigte. Die befragte Organisationseinheit aus diesem Ministerium ist unter anderem für die Schaffung von gesetzlichen sowie strategischen Grundlagen zur Digitalisierung der Verwaltung im Freistaat Sachsen verantwortlich (siehe Anhang B-1 Buchst. A). Das zweite Ministerium beschäftigt sich unter anderem mit den Themen kommunale Verwaltung und öffentliche Sicherheit. In diesem Ministerium wurde eine Organisationseinheit befragt, welche sich mit den technischen Aspekten der öffentlichen Sicherheit und Ordnung beschäftigt. In dieser Organisationseinheit sind ca. 15.000 Beschäftigte angesiedelt. Daher konnten von diesem Ministerium Aussagen zum staatlichen Bereich geliefert werden (siehe Anhang B-1 Buchst. B). Eine weitere Organisation, die Aussagen über ITM und E-Government im staatlichen Bereich liefern kann, ist eine nachgeordnete Behörde mit ca. 360 Beschäftigten, welche als IT-Dienstleister für den staatlichen Bereich fungiert (siehe Anhang B-1 Buchst. C). Des Weiteren wurde ein kommunaler Spitzenverband befragt, der aktuell zehn Mitglieder hat, um Aussagen für den kommunalen Bereich zu erlangen (siehe Anhang B-1 Buchst. E). Für den kommunalen Bereich wurden weiterhin drei IT-Dienstleister befragt. Von diesen hat einer eine zentrale Beratungs- und Koordinierungsfunktion für die Kommunen im IT-Bereich inne, ist jedoch kein Anbieter von Hardware, Software und Organisationslösungen und erbringt keine eigenen Datenverarbeitungsleistungen (siehe Anhang B-1 Buchst. F). Der zweite IT-Dienstleister ist eine kommunale IT-Gesellschaft, welche das Ziel verfolgt, die personellen sowie finanziellen Ressourcen im kommunalen Bereich für die Themen OZG und E-Government zu bündeln. Der dritte kommunale IT-Dienstleister hat aktuelle ca. 240 Beschäftigte, bietet neben der Beratung im IT-Sektor eigene Softwarelösungen an und übernimmt auch die IT-Administration für kommunale Verwaltungen (siehe Anhang B-1 Buchst. G). Ein weiterer Teilnehmer der Interviewstudie ist ein privater IT-Dienstleister mit ca. 45 Beschäftigten (siehe Anhang B-1 Buchst. I). Dieser entwickelte die Integrationsplattform für den OZG-Antragsassistenten des Freistaats Sachsen. Durch die Zusammenarbeit mit verschiedenen kommunalen Organisationen kann der private IT-Dienstleister Aussagen zu den Themen E-Government sowie ITM, für den kommunalen Bereich, geben. Des Weiteren wurde ein/e Vertreter/-in eines Landkreises mit mehr als 200.000 Einwohnern (siehe Anhang B-1 Buchst. J) und ein/e Vertreter/-in einer kreisangehörigen Stadt mit mehr als 50.000 Einwohnern (siehe Anhang B-1 Buchst. K) befragt. Die 9 Experteninterviews wurden im Zeitraum Juli bis August 2021 durchgeführt und nahmen im Durchschnitt eine Stunde Zeit in Anspruch.

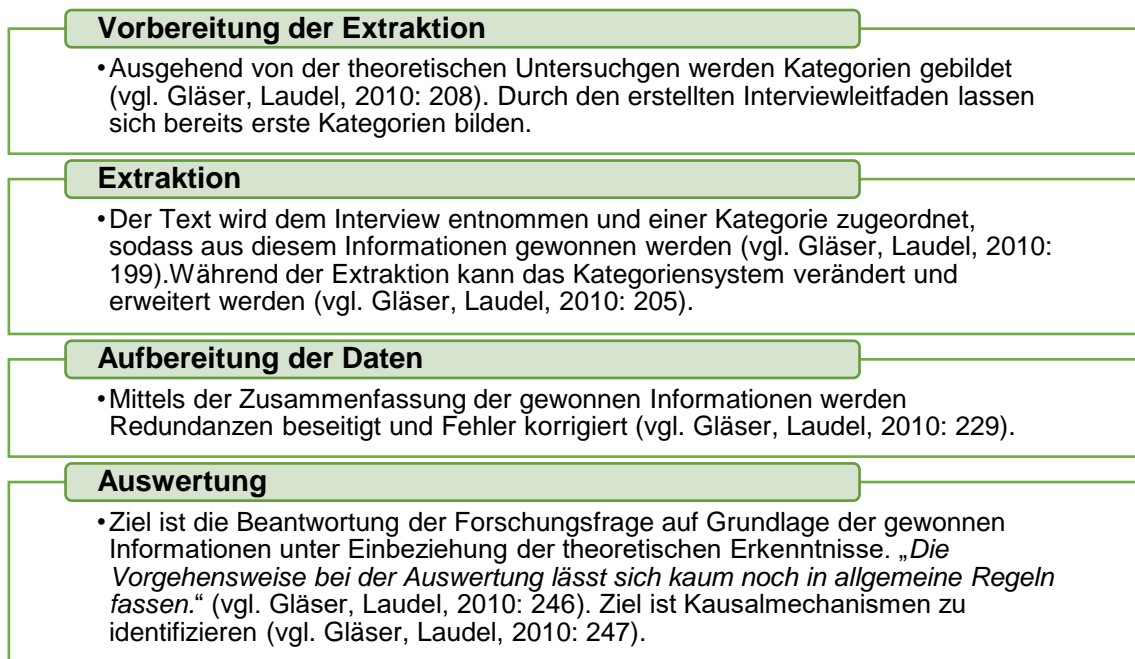
Vor dem Interview wurde an die Interviewpartner/-innen eine E-Mail versandt, durch die sie an die Schwerpunkte des Interviews erinnert wurden und die Einverständniserklärung zum Interview erhielten (siehe Anhang A-4). Die Einverständniserklärung gaben die Interviewpartner/-innen unterzeichnet vor dem Interview persönlich bzw. per E-Mail ab. Die Interviews wurden in Eigenleistung durchgeführt und mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet. Aus den Tonaufnahmen wurden Transkripte in Form von Protokollen erstellt (siehe Anhang C-2). Die Nachbereitung der Interviews und die Erstellung der Protokolle erforderte ca. das 4-fache der Interviewzeit. Mit den Protokollen erfolgt die Auswertung der empirischen Analyse, welche im Folgenden beschrieben wird.

## **5 Ergebnisse der empirischen Analyse**

Die Experteninterviews werden mittels der sogenannten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Ziel dieser Methode ist es, gleichartige Texte zu untersuchen, Informationen zu gewinnen und diese zu klassifizieren. Ein weitverbreitetes Verfahren wurde von Philipp Meyring entwickelt, wobei die darin beschriebene Vorgehensweise der Kategorisierung teilweise kritisch bewertet werden muss. So ist das Kategoriensystem nach etwa 50 % der bewerteten Interviews unverändert zu behandeln (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 199). Aufgrund der Anzahl an durchgeführten Experteninterviews könnte das frühzeitige Schließen des Kategoriensystems dazu führen, dass bestimmte Informationen nicht mehr entnommen werden können. Aufgrund dieser Einschränkungen wird die Methode von Jochen Gläser und Grit Laudel, welche im Buch „Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse“ beschrieben wird, verwendet.

Mittels der Experteninterviews erhalten die Transkriptionen mehr Informationen, als für die Untersuchung relevant sind. Ziel der Methode ist die Extraktion der Informationen, welche für die Forschungsfragen relevant sind. Die gewonnenen Informationen werden in Kategorien eingetragen. Die Kategorien selbst werden aufgrund der theoretischen Vorüberlegungen erstellt und während der Extraktion erweitert. Genau dieses Vorgehen unterscheidet sich von der Methode von Meyring (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 201). Das Verfahren nach Gläser und Laudel untergliedert sich in die folgenden vier Schritte:

**Abbildung 4.2-1 – Vorgehen zur Erstellung einer Inhaltsanalyse nach Gläser, Laudel, 2010**



Gläser und Laudel beschreiben die Offenheit des Kategoriensystems, ohne dieses genauer zu beschreiben (vgl. Stamann, Janssen, Schreier, September 2016: 7). Aufgrund der Vielzahl und Uneinheitlichkeit von Varianten und Verfahren einer qualitativen Inhaltsanalyse ist eine genaue Benennung der verwendeten Methoden sinnvoll (vgl. Stamann, Janssen, Schreier, September 2016: 12 f.).

Die Auswertung der Experteninterviews wird durch eine qualitative Inhaltsanalyse mittels Extraktion auf Basis einer inhaltlichen und teilweise skalierenden Kategorienbildung durchgeführt. Die Kategorien werden deduktiv vor der Extraktion auf Basis der theoretischen Erkenntnisse gebildet sowie induktiv während der Extraktion der gewonnenen Informationen erweitert und angepasst. Um eine nachvollziehbare inhaltliche Kategorisierung zu ermöglichen, wird eine möglichst genaue Darstellung der Kategorie, sowie eine Regelung der Abgrenzung zu anderen Kategorien beschrieben. Die Auswertung wird vor allem unter Berücksichtigung der Forschungsfragen erfolgen. Aufgrund der überschaubaren Experteninterviews werden, wie von Gläser und Laudel empfohlen, die Kausalmechanismen jedes Interviews identifiziert und anschließend mit denen der anderen verglichen (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 247).

## **5.1 Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse**

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse ist jedes Zwischenprodukt das Ausgangsmaterial für den nächsten Schritt. Um den Analyseprozess nachvollziehbar zu machen, muss jedes Zwischenprodukt erhalten bleiben (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 229). Daher werden im

Folgenden die oben beschriebenen vier Schritte kurz erläutert und auf deren Zwischenprodukte verwiesen.

### **5.1.1 Vorbereitung der Extraktion**

Anhand des Interviewleitfadens wurden bereits erste Kategorien inklusive Unterkategorien gebildet (siehe Anhang D-1-1). Als Oberkategorien wurden dabei die Themen „E-Government und ITM“ gewählt. Die Unterfragen der Themen waren so gestaltet, dass das Begriffsverständnis bekannte Vorgehen bzw. Standards, dazugehörige Strategiepapiere und weiteres Detailwissen aufgenommen werden konnte. Daher wurden diese Bereiche als Unterkategorien gewählt. Ein davon losgelöstes Thema ist das SächsEGovG, wodurch es als eigenständige Kategorie identifiziert wurde. Die dazugehörigen Unterkategorien sind der § 12 b SächsEGovG und der Einfluss des Gesetzes auf die tägliche Arbeit der befragten Personen und deren Tätigkeitsbereiche. Eine weitere Kategorie ist die Bedeutung bzw. die Rolle der IT in der Organisationseinheit der befragten Personen sowie interne Herausforderungen bzw. Herausforderungen bei der Umsetzung des E-Governments.

#### **5.1.1.1 Extraktion**

Während der Extraktion wurden weitere Kategorien identifiziert (siehe Anhang D-1-2). So wurde eine neue Kategorie bezüglich der Umsetzung von E-Government und der Etablierung von ITM identifiziert. Als neue Unterkategorie wurde „Zuständigkeiten der Steuerung“ erstellt. Diese Unterkategorie ersetzt die Unterkategorie „Führungs- oder Fachaufgabe“ aus der Oberkategorie ITM und beinhaltet auch Gremien als Themenkomplex. Weiterhin wurden Hinderungsgründe als neue Unterkategorie identifiziert. Folglich wurde die Definition für die Kategorie Standards angepasst. Die Unterkategorie „Umsetzung“ wurde zudem aus der Oberkategorie E-Government in die neue Kategorie „Umsetzung von E-Government und Etablierung ITM“ verschoben und umbenannt zu „Einsatz“. Da hierunter die genutzten Standards und eventuelles Tailoring fallen, wurde die Definition der Kategorie Standards angepasst. Als neue Unterkategorie zur Oberkategorie „E-Government“ wurde das OZG aufgenommen. Viele befragte Personen sind auf das Thema „kommunale Selbstverwaltung“ eingegangen, daher wurde dieses Thema als neue Oberkategorie aufgenommen.

Für die Extraktion selbst wurden sog. Extraktionstabellen ausgearbeitet. Dabei wurde pro Kategorie bzw. Unterkategorie je eine Extraktionstabelle erstellt. Für diese Tabelle müssen pro Kategorie eine Sachdimension, eine Wirkungsdimension und eine Ursachendimension enthalten sein. Für die Extraktionstabellen wurde entschieden, dass generell die Zugehörigkeit der befragten Personen aufgenommen wird (kommunaler oder

staatlicher Bereich). Des Weiteren wurde die Rolle der Organisationseinheit der befragten Personen festgehalten (IT-Anwender/-innen oder IT-Dienstleister). Weiterhin wurde die Rolle der Interviewpartner/-innen aufgenommen (Anwender/-in, Führungsebene). Zudem wurden, falls erforderlich, weitere Zusatzinformationen pro Kategorie aufgenommen (siehe Anhang D-2).

Um die an die Extraktion anknüpfende Auswertung zu erleichtern, wurde darauf geachtet, dass einzelne Dimensionen keine Kausalkette enthalten dürfen (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 214 f.). Diese Festlegung bildet das einheitliche Verfahren für die Extraktion. Auf die Festlegung weiterer Extraktionsregeln wurde verzichtet, da die Auswertung der Daten in dieser Masterarbeit von einer einzelnen Person durchgeführt wurde (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 215). Die Extraktion selbst basiert zwar auf Interpretationen, allerdings muss eine Entscheidung empirisch und theoretisch begründbar sein. Ist eine Extraktionsentscheidung nicht begründbar, darf sie nicht durchgeführt werden (vgl. ebenda).

#### **5.1.1.2 Datenaufbereitung**

Die Aufbereitung der so gewonnenen Daten wurde nicht innerhalb der Extraktionstabellen durchgeführt, sondern in einer Kopie der Tabelle. Dieses Vorgehen ist erforderlich, um die Datenvorbereitung nachvollziehen zu können (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 229). Ziel der Aufbereitung ist es, verstreute Informationen zusammenzufassen, bedeutungsgleiche Informationen zu bündeln, Fehler zu korrigieren und gleichzeitig verschiedenartige Informationen beizubehalten (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 230). Eine Zusammenführung von Sachverhalten wurde nicht vorgenommen, da die Anzahl der Interviewpartner/-innen mit neun überschaubar ist und durch die Zugehörigkeit der befragten Personen eine zentrale Rolle für die Beantwortung der Forschungsfrage darstellt. Zur besseren Identifizierung des Vorhandenseins von Führungsverantwortung wurde das Kriterium „Rolle Interviewpartner/- in“ umbenannt in „Führungsverantwortung“ und eine dichotome Auswahlentscheidung (Ja/Nein) vorgenommen. Im Anschluss daran wurden die einzelnen Extraktionstabellen jeweils nacheinander in nachfolgenden Kriterien sortiert:

1. „Zugehörigkeit“
2. „Rolle der Organisation“
3. „Führungskraft“.

Durch diese Darstellung wurden erste Zusammenhänge der Kriterien ersichtlich. Bei der Aufbereitung der Daten wurden die Sachverhalte hinsichtlich der Zugehörigkeit zur jeweiligen Kategorie überprüft und, falls erforderlich, in eine andere Kategorie verschoben (siehe Anhang D-2). Durch dieses Vorgehen und die Darstellung wurde die sich an-

schließende Auswertung erleichtert. Die Auswertung der Interviewdaten wird im Folgenden dargestellt, da durch das beschriebene Vorgehen kein Rückschluss mehr auf die befragten Personen gezogen werden kann.

### **5.1.2 Datenauswertung**

Generell orientiert sich die Auswertung der aufbereiteten Daten an dem Interviewleitfaden. Dieser wurde auf Grundlage theoretischer Fakten erstellt und bildet die Forschungsfragen dieser Arbeit ab. Der Interviewleitfaden gibt somit einen praktikablen Rahmen vor. Für die Auswertung ist darauf zu achten, dass Kausalmechanismen der befragten Personen hinterfragt und nicht als gegeben angenommen werden. Des Weiteren müssen die Kausalmechanismen in sich logisch und widerspruchsfrei rekonstruiert werden. Letztendlich müssen die Kausalmechanismen auch für alle Fälle plausibel erklärbar sein. Dabei ist auf Fehlwahrnehmungen, emotionale oder spontane Handlungen, Irrtümer usw. einzugehen (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 248). Nach Ausarbeitung der Kausalmechanismen müssen diese auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede verglichen werden. Dabei ist unter anderem auf folgende Fragen genauer einzugehen:

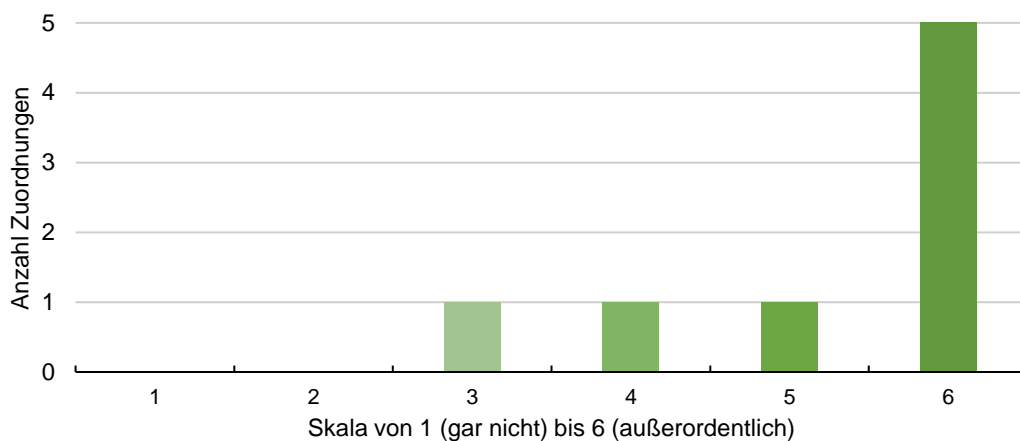
1. Welche Faktoren sind immer vorhanden?
2. Welche Faktoren sind zum Teil vorhanden?
3. Welche Faktoren sind überraschend aufgetreten?
4. Welche erwarteten Faktoren sind nicht aufgetreten? (vgl. Gläser, Laudel, 2010: 249).

Aufgrund einer vergleichenden Analyse entsteht ein Kausalmodell des betrachteten Themas der untersuchten Fälle (vgl. ebenda). Die Auswertung der Daten erfolgte anhand der gebildeten Kategorien.

#### **5.1.2.1 Kategorie 1 „Rolle der IT“**

Zu Beginn der Experteninterviews wurde nach dem Stellenwert der IT aus Sicht der Interviewpartner/-innen gefragt. Dabei wurde auch eine äquivalente quantitative Frage mit Zuordnung auf einer Skala von 1 (gar nicht) bis 6 (außerordentlich) gestellt.

**Diagramm 5.1-1 – Einschätzung Rolle von IT in der Organisation**



Ein Großteil der befragten Personen gab an, dass der Stellenwert der IT ihrer Meinung nach außerordentlich hoch sei. Wobei ein kommunaler IT-Dienstleister anmerkt, dass der Stellenwert nicht zu hoch sein sollte. Er würde die Suche nach einem Optimum für die IT-basierte Problemlösung begrüßen (vgl. I7; Anhang C-2).

Qualitativ wurde die Rolle der IT ebenfalls sehr homogen dargestellt. Viele befragte Personen sehen den Stellenwert der IT als sehr hoch an (vgl. I1, I3, I5, I6, I8; Anhang C-2). Dabei ist für einen kommunalen und einen staatlichen IT-Dienstleister die Begründung sehr pragmatisch, da die IT das Tagesgeschäft abbildet (vgl. I4 und I8; Anhang C-2). Drei IT-Dienstleister für den kommunalen Bereich merken an, dass die Kommunen den Stellenwert der IT unterschiedlich bewerten (vgl. I2, I4, I9; Anhang C-2). Allerdings wächst die Wahrnehmung von IT stetig, wobei Faktoren wie die Größe der Kommune, die IT-Affinität der Beschäftigten (vgl. I2, I4; Anhang C-2) und die Wertschätzung der Führungskräfte für das Thema (vgl. I3, I4; Anhang C-2) Einfluss haben. Die befragten Personen erläutern ebenfalls, dass die IT die Arbeitsweise der Beschäftigten in der Verwaltung beeinflusst, wobei effektiv, kostengünstig und qualitätsgerecht gearbeitet werden soll (vgl. I4, I7, I9; Anhang C-2).

Zusammenfassend kann eine Aussage einer Führungskraft aus einem Ministerium herangezogen werden: „Die IT ist [...] eine Lebensader“ (I6: Z. 3; Anhang C-2).

### **5.1.2.2 Kategorie 2 „E-Government“**

#### *Unterkategorie 2.1 „Begriffsverständnis“*

Bei der Frage nach dem Begriffsverständnis E-Government haben sich drei wesentliche Themenkomplexe ergeben:

1. Unter E-Government wird im Wesentlichen die Digitalisierung von Verwaltungsabläufen verstanden (vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8, I9; Anhang C-2). Als Beispiel wird die E-Akte erwähnt (vgl. I5; Anhang C-2). Die Bewertung der Digitalisierung

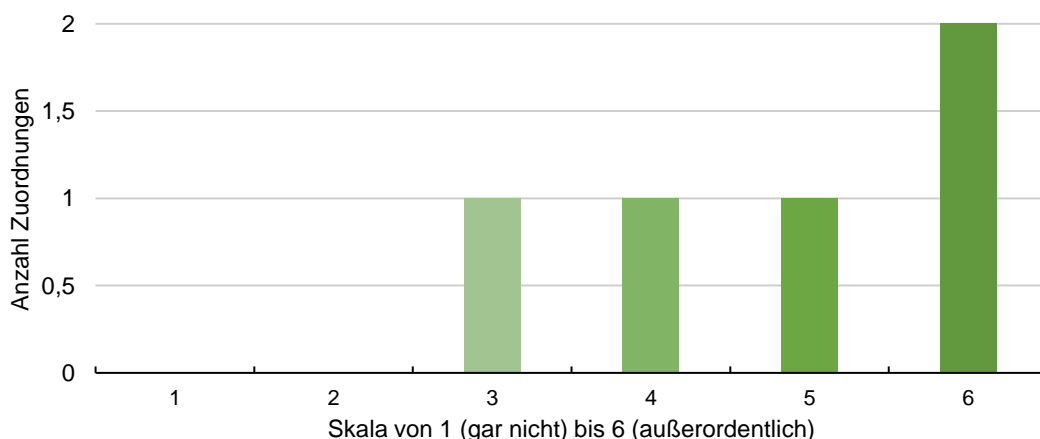


geht dabei so weit, dass der demografische Wandel von einer Führungskraft eines privaten IT-Dienstleisters für die Kommunen thematisiert wird. Aufgrund der immer größer werdenden Anzahl an Beschäftigten im öffentlichen Dienst, welche in den Ruhestand gehen “[...] werden einige Verwaltungsleistungen durch künstliche Intelligenz erbracht werden.“ (I2: Z. 64- 65; Anhang C-2).

2. Die Unterteilung in externes und internes E-Government ist bei fast allen Interviewpartner/-innen bekannt bzw. konnte die Bedeutung geschlussfolgert werden (vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I7, I8, I9; Anhang C-2). Jedoch hinterfragen einige befragte Personen die Unterteilung. So ist eine digitale externe Bereitstellung von Leistungen nur dann effizient, wenn gleichzeitig intern digital gearbeitet wird (vgl. I5, I8, I9; Anhang C-2).
3. Alle befragten Personen erwähnen bei den Fragen zum internen und externen E-Government das OZG. So wird das OZG als Bestandteil des E-Governments angesehen (vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, I9; Anhang C-2). Eine Führungskraft eines kommunalen IT-Dienstleisters erwähnt bezüglich des OZG Folgendes: „Beide Seiten [externes und internes E-Government] müssen so eng zusammenarbeiten, dass es sinnvoll ist, beides gleichzeitig zu betrachten.“ (I4: Z. 33- 34; Anhang C-2).

Im Interviewleitfaden wurde die Definition von E-Government aus Nr. 1 b) der VwV ITEG vorgelesen und nach der Übereinstimmung mit der eigenen Begriffsdefinition gefragt. Neben der qualitativen Erläuterung haben die befragten Personen eine quantitative Einschätzung ihrer Zustimmung vorgenommen.

**Diagramm 5.1-2 – Zustimmung Definition E-Government mit eigener Begriffsdefinition**



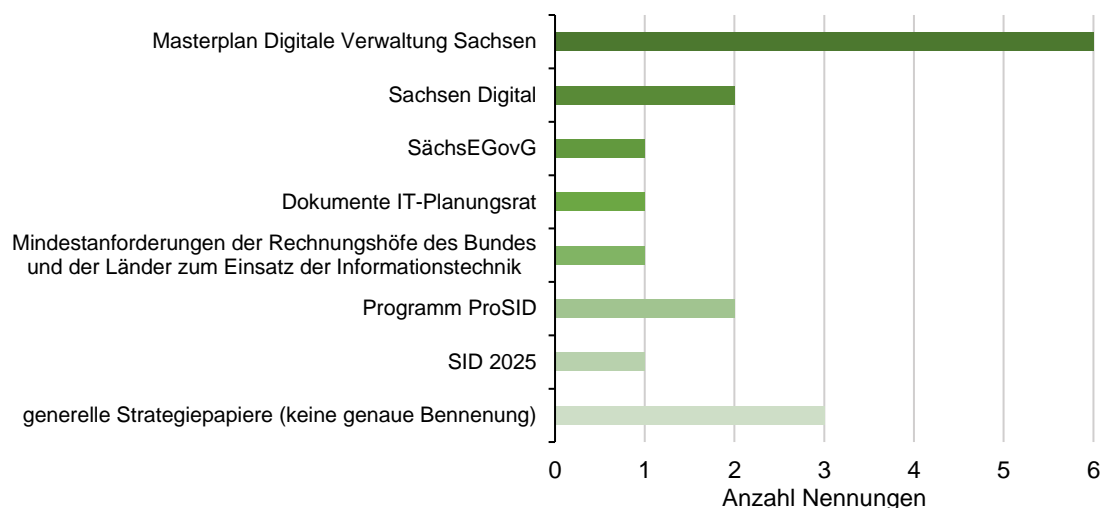
Wie das Diagramm 5.1-2 erkennen lässt, ist die Zustimmung sehr heterogen. Vier der befragten Personen haben keine Skalenbewertung zur Definition vorgenommen (vgl. I4,

17, 18, 19). An der Definition wurde von fünf Interviewpartner/-innen kritisiert, dass lediglich die Innensicht der Verwaltung abgedeckt sei (vgl. I3, I4, I7, I8, I9; Anhang C-2).

### Unterkategorie 2.2 „Strategiepapiere“

Zu dieser Kategorie haben acht der neun befragten Personen Aussagen getroffen. Die Interviewpartner/-innen benannten folgende Strategiepapiere zum Thema E-Government:

**Diagramm 5.1-3 – Anzahl Nennung von Strategiepapieren durch Interviewpartner/-in**



Aus Diagramm 5.1-3 wird ersichtlich, dass der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ am präsentesten bei den befragten Personen ist. Teilweise wird über dessen Umsetzung der darin enthaltenen Maßnahmen berichtet (vgl. I5; I9; Anhang C-2). Jedoch wird auch beschrieben, dass der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ zu ungenau ausgestaltet sei und eine Umsetzung aufgrund der Fülle der Maßnahmen nicht realisierbar wäre (vgl. I2; I3; Anhang C-2). Generell werden die den befragten Personen bekannten Strategiepapiere als wenig hilfreich für die Umsetzung von E-Government angesehen. Die Gründe hierfür ist unter anderem die fehlende „[...] Linie, wo es hingehen soll mit der Digitalisierung.“ (I6: Z. 80-81; Anhang C-2), besonders auch im Hinblick auf den kommunalen Bereich (vgl. I5; Anhang C-2). Zudem sei auch das Thema ITM sowie Standardisierung in diesem Bereich nicht in den derzeitigen Strategiepapieren enthalten (vgl. I3; I5; Anhang C-2).

Einzig eine befragte Person aus dem staatlichen Bereich stufte Strategiepiere für E-Government als sehr wichtig ein, da mittels derer Ziele festgelegt und durch Maßnahmen priorisiert würden (vgl. I1; Anhang C-2).

Als Verbesserungsvorschlag für die Strategiepapiere werden zum einen genaue Definitionen der Begrifflichkeiten wie z. B. E-Government, ITM, Standard etc. gefordert, sowie

darauf aufbauend klare Zielformulierungen und Umsetzungsmaßnahmen für diese Bereiche erbeten (vgl. I3; I5; I6; Anhang C-2). Durch dieses strukturierte Vorgehen innerhalb der Strategiepapiere erhoffen sich die befragten Personen, dass „[...] *diese trockenen theoretischen Themen auch die Führungsebene erreichen.*“ (I3: Z. 217-218; Anhang C-2). Wodurch sich wiederum die Wichtigkeit der Strategiepapiere für ihren Arbeitstag erhöhen würde.

#### *Unterkategorie 2.3 „OZG“*

Während der Experteninterviews wurden teilweise Erfahrungen und Meinungen zum OZG erwähnt. Im Interviewleitfaden gab es nur eine Frage zum OZG, und zwar mit dem Ziel, dass das OZG dem internen oder externen E-Government zugeordnet werden sollte. Dennoch wurden die aktuellen Aktivitäten von einigen Interviewpartnern/-innen kommentiert.

So wurde von drei befragten Personen konstatiert, dass eine Umsetzung bis Ende 2022 wahrscheinlich nicht realisierbar sei (vgl. I4, I5, I8; Anhang C-2). Teilweise wurde die Herangehensweise kritisiert. So wurde die Ausarbeitung der EfA-Lösung hinterfragt, da unterschiedliche Organisationsstrukturen und technische Plattformen sowie andere Arbeitsweisen bei gleicher Sachlage zu Anpassungen an den EfA-Lösungen führen würden (vgl. I4, I5, I6; Anhang C-2). Einschränkend wurden personelle Ressourcenengpässe für eine zeitnahe Umsetzung erwähnt (vgl. I4; Anhang C-2).

#### **5.1.2.3 Kategorie 3 „Standards“**

Diese Kategorie beschäftigt sich mit den Fragen bezüglich des Wissens zu Standards und die Gründe, warum bestimmte Standards im Einsatz sind. Die Interviewpartner/-innen bewerten Standards generell als wichtige Grundlage, um dauerhaft effektiv und effizient arbeiten zu können (vgl. I2, I4, I5, I6, I7, I9; Anhang C-2). Zudem werden Standards als wichtige Voraussetzung für die Einführung von E-Government gesehen (vgl. I1, I8; Anhang C-2).

Auf die Frage, welche Standards bekannt sind, wurde hauptsächlich ITIL benannt (vgl. I2, I3, I4, I6, I7, I8, I9; Anhang C-2). Auffällig war, dass zwei befragte Personen aus dem staatlichen Bereich zudem PRINCE2 als Standard erwähnten (vgl. I6, I8; Anhang C-2). Weiterhin wurden die Normen ISO 27001 (vgl. I2, I7; Anhang C-2), ISO 9001 und die Modellierungssprache UML genannt (vgl. I2; Anhang C-2).

Neben der Kenntnis um diese Standards wird laut den Interviewpartner/-innen hauptsächlich nach ITIL oder ähnlich wie ITIL gearbeitet (vgl. I5, I6, I7, I8, I9; Anhang C-2) bzw. geplant, entsprechend zu arbeiten (vgl. I2, I3, I4; Anhang C-2). Ein Auswahlprozess im Sinne eines Benchmarkings, der zu diesen Standards führte, hat bei keinem der be-

fragten Personen stattgefunden. Die Standards wurden durch Expertise der Beschäftigten für diesen Standard (vgl. I7; Anhang C-2) oder durch den Bekanntheitsgrad (vgl. I2, I6, I9; Anhang C-2) ausgewählt.

Für die Standardisierung selbst weisen zwei befragte Personen auf die Berücksichtigung der kontinuierlichen Verbesserung hin (vgl. I2, I6; Anhang C-2).

In den Interviews wurde hauptsächlich auf Managementstandards des ITM eingegangen. Jedoch wurden auch technische Standards für die medienbruchfreie Datenübertragung angesprochen (vgl. I1, I2, I4, I7; Anhang C-2).

Zwei der befragten Personen würden sich noch weitere Standards neben ITIL wünschen, sehen aber mit ITIL einen großen Teil der Aufgaben abgedeckt (vgl. I4, I6; Anhang C-2).

Schließlich fasst ein Vergleich eines kommunalen IT-Dienstleisters die Wichtigkeit von Standards sehr gut zusammen: Standards sind „[...] zu vergleichen mit dem Fliegen eines Flugzeugs. Es muss jeder wichtige Schritt gut dokumentiert werden“ (I7: Z. 113-114; Anhang C-2). Auch die Notwendigkeit eines strukturierten Auswahlprozesses lässt sich durch folgendes Zitat eines staatlichen IT-Dienstleisters exemplarisch darstellen „Wichtig ist, dass nicht irgendein Standard mit Gewalt etabliert wird, sondern einer, der für die einzelnen Organisationen relevant und wichtig ist. Das bedeutet aber, dass man wissen muss, was mit der Organisation erreicht werden soll.“ (I9: Z. 101-104; Anhang C-2).

#### **5.1.2.4 Kategorie 4 „SächsEGovG“**

##### *Unterkategorie 4.1 „Bedeutung für Arbeit“*

Die Mehrheit der befragten Personen (sechs von neun) gaben an, dass das SächsEGovG eine untergeordnete bis keine Rolle für deren tägliche Arbeitsaufgaben spielt (vgl. I2, I3, I4, I5, I6, I8; Anhang C-2). Auffällig ist, dass diese Aussage über alle Zugehörigkeiten und Rollen der jeweiligen Organisationen der Interviewpartner/-innen gleich getroffen wurde. So war unter den Interviewpartner/-innen neben einem privaten, einem kommunalen sowie staatlichen IT-Dienstleister auch ein Ministerium, ein Landratsamt und eine Stadtverwaltung vertreten.

Neben der Einschätzung zur Bedeutung des SächsEGovG für den Arbeitsalltag der befragten Personen wurde eine Charakterisierung dessen vorgenommen, was das SächsEGovG aus ihrer subjektiven Wahrnehmung heraus ausmacht und welche Wirkung daraus für die Umsetzung von E-Government erwächst. So wurde das SächsEGovG als strategischer Rahmen für die Umsetzung von E-Government beschrieben (vgl. I1; I2, I3, I7, I9; Anhang C-2). Durch welches neben der Einheitlichkeit auch die Zusammenarbeit zwischen staatlichem und kommunalem Bereich festgelegt wird (vgl. I5; Anhang C-2). Lediglich eine befragte Person aus einem Ministerium gibt an, dass mit den Regelungen

des SächsEGovG Anreize für die Digitalisierung der Verwaltung in Sachsen geschaffen werden (vgl. I1; Anhang C-2).

Eine befragte Person hat Entwicklungsmöglichkeiten für das SächsEGovG aufgezeigt. So sollten die IT-Dienstleister verstärkt bei der Weiterentwicklung des Gesetzes einbezogen werden, da zum Beispiel die enthaltenen Regelungen zum IT-Betrieb ungünstig sind (vgl. I7; Anhang C-2). Des Weiteren sollte E-Government bereits bei der Gestaltung von Gesetzesänderungen mit bedacht werden, um die „[...] *Umsetzungsvorhaben in Bezug auf Digitalisierungstauglichkeit auf den Prüfstand zu stellen* [...].“ (I1: Z. 96-97; Anhang C-2).

#### *Unterkategorie 4.2 „§ 12 b und § 14 Abs. 3 SächsEGovG“*

Den Interviews konnte entnommen werden, dass die Möglichkeit zum Erlass einer Rechtsverordnung zu einheitlichen Standards gem. § 12 b und § 14 Abs. 3 SächsEGovG den Interviewpartner/-innen wenig bis kaum bekannt war (vgl. I3, I5, I7, I8; Anhang C-2). Außerdem wurde von einer befragten Person eines Ministeriums mitgeteilt, dass bislang wenige Fragen zur Einführung von eigenen Standards seitens des staatlichen Bereiches gestellt wurden (vgl. I1; Anhang C-2). Zur Einordnung der ITM-Standards in § 12 SächsEGovG wurde mitgeteilt, dass diese im weitesten Sinne als „organisatorische Standards“ gem. § 12 b Abs. 2 Nr. 2 SächsEGovG einzuordnen sind. Jedoch findet sich keine Legaldefinition für ITM-Standards und ITM selbst (vgl. I1; Anhang C-2).

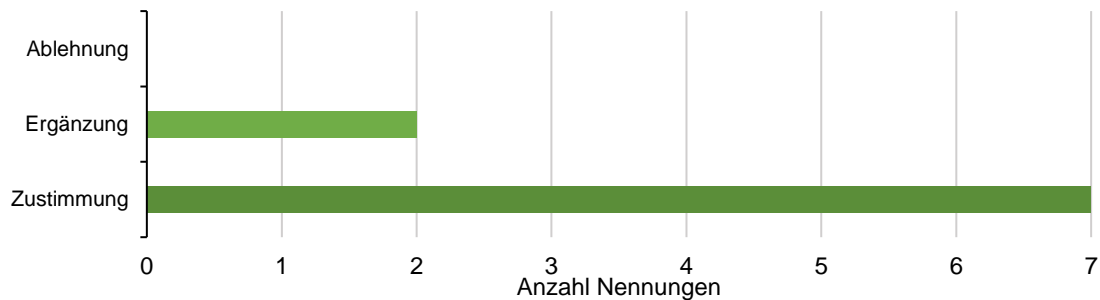
Die Wirkung von einheitlichen ITM-Standards wurde von einem kommunalen sowie einem staatlichen IT-Dienstleister als erstrebenswert benannt. Jedoch wurde die Umsetzung dieser ITM-Standards innerhalb des kommunalen Bereichs als schwierig angesehen, da das Themengebiet komplex sei (vgl. I8, I9; Anhang C-2). Im kommunalen Bereich „[...] *müsste [daher] noch konsequenter das Thema Standardisierung angegangen werden.*“ (I9: Z. 76-77; Anhang C-2). Zudem könnten aus Projekten eines staatlichen IT-Dienstleisters Vorgaben bzw. die Notwendigkeit einer Rechtsverordnung nach § 12 b SächsEGovG erwachsen (vgl. I8; Anhang C-2). Jedoch wird der Erlass einer Rechtsverordnung i. S. v. § 12 b SächsEGovG von einer befragten Person eines Ministeriums auch als Reglementierung angesehen, durch welche die Modernisierung bürokratisiert würde (vgl. I6; Anhang C-2).

#### **5.1.2.5 Kategorie 5 „ITM“**

Die Kategorie „IT-Management“ deckt die Fragen zum Begriffsverständnis und weitere Aussagen hierzu ab. Auffällig ist, dass alle befragten Interviewpartner/-innen eine Erläuterung/Definition von ITM geben konnten. Dabei entsprechen die eigenen Definitionen

im Wesentlichen der Definition, die nach der Erörterung der befragten Person von Krcmar vorgetragen wurde. Daher hatte keine der befragten Personen eine ablehnende Haltung gegenüber der Definition. Jedoch gab es teilweise Ergänzungen bezüglich der Themen der IT-Sicherheit (vgl. I3, I8; Anhang C-2) oder der Wirtschaftlichkeit und Zukunftssicherheit (vgl. I8; Anhang C-2).

**Diagramm 5.1-4 – Übereinstimmung Definition ITM nach Krcmar mit eigener Definition des Begriffs**



Drei der befragten Personen sehen die Umsetzung von ITM als Führungsaufgabe (vgl. I2, I3, I9; Anhang C-2) an und vier der Interviewpartner/-innen sind der Meinung, dass bei der Umsetzung von ITM ein Zusammenspiel zwischen Führungs- und Fachaufgabe vorhanden sein muss (vgl. I5, I6, I7, I8; Anhang C-2). So wurde von einer Führungskraft eines kommunalen IT-Dienstleisters angemerkt, dass die Definition von Krcmar, aufgrund der „übergreifenden Führungsaufgaben“ korrekt sei. Dies sei „[...] wie das Schmiermittel, was die anderen Themen dadurch auch einfängt.“ (I9: Z. 111-112; Anhang C-2). Eine befragte Führungskraft aus einem Ministerium stellt die Notwendigkeit der Beteiligung der Führungskräfte noch deutlicher dar: „Wenn wir uns nicht befleißigen, dass die Überzeugung der Notwendigkeit zur Digitalisierung auch bei den Führungskräften zunimmt, damit die Notwendigkeit zur Veränderung angestoßen werden kann, [...] die Beschäftigten nicht mitgenommen und überzeugt werden durch die Führung, dann haben wir ein Problem. Daher besteht für mich das Thema in den nächsten 4 Jahren darin, die bestehenden verkrusteten Strukturen aufzubrechen. Digitalisierung muss ernst genommen werden [...]. Das ist eine Führungsaufgabe, um die Beschäftigten zu motivieren, einzubeziehen und zu aktivieren.“ (I6: Z. 219-228; Anhang C-2).

### 5.1.2.6 Kategorie 6 „Umsetzung E-Government und Etablierung ITM“

#### Unterkategorie 6.1 „Zuständigkeit der Steuerung“

Bei der Frage nach der zuständigen Steuerung für die Umsetzung des E-Governments bzw. der Etablierung von ITM und Standards sind hauptsächlich zwei verantwortliche Organisationseinheiten benannt worden:

1. Der IT-Kooperationsrat: Er wird von drei Interviewpartner/-innen als Gremium für die Abstimmung von Standards gesehen (vgl. I1, I3, I9; Anhang C-2). Jedoch

scheinen nicht alle befragten Personen die Ergebnisse dieses Gremiums zu kennen (vgl. I3; Anhang C-2). Daher sieht eine Führungskraft eines kommunalen IT-Dienstleisters die Aufgabe der Kommunikation der Ergebnisse bei den Mitgliedern des IT-Kooperationsrates (vgl. I9; Anhang C-2). Ein anderer Vorschlag kommt von einer beschäftigten Person einer Stadtverwaltung. So sollte der IT-Kooperationsrat paritätisch von Land und Kommunen besetzt sein (vgl. I3; Anhang C-2).

2. Die Sächsische Anstalt für kommunale Datenverarbeitung (SAKD): Einerseits wird die SAKD als potenzieller zentraler IT-Dienstleister für alle sächsischen Kommunen gesehen, jedoch sei dies aufgrund der gesetzlichen Lage nicht möglich (vgl. 4; Anhang C-2). Andererseits wird sie als Standardisierungsorganisation gesehen (vgl. I2; Anhang C-2), jedoch sei sie nicht mit genügend Personal und Finanzmitteln ausgestattet (vgl. I2, I8; Anhang C-2).

#### *Unterkategorie 6.2 „Umsetzung/Verbesserungspotenzial/Hinderungsgründe“*

Zum Umsetzungsstand von E-Government haben sich sechs der neun befragten Personen geäußert. Dieser wird generell als durchwachsen angesehen (vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7; I9; Anhang C-2). Für den staatlichen Bereich sei eine wachsende Tendenz im E-Government zu verzeichnen, wobei die Pandemie im vergangenen Jahr als Treiber hierfür agiert habe (vgl. I1, I5; Anhang C-2). Jedoch ist anzumerken, dass entgegen dieser Aussage der Umsetzungsstand sowohl von einer befragten Person aus einem Ministerium als auch von einer aus dem kommunalen Bereich als gering angesehen wird (vgl. I3, I6; Anhang C-2). Zwei kommunale IT-Dienstleister schätzen den Umsetzungsstand von E-Government für ihre Organisation als fortgeschritten ein, wobei der Einsatz von ITM-Standards als verbesserungswürdig angesehen wird (vgl. I4, I7; Anhang C-2). Der Umsetzungsstand von E-Government unter den Landkreisen ist ebenfalls sehr unterschiedlich, da erst zwei der zehn Landkreise bei der Umsetzung von E-Government fortgeschritten seien (vgl. I5; Anhang C-2). Innerhalb der kreisfreien Städte wird die Umsetzung von E-Government als weiter fortgeschritten angesehen im Vergleich zu den Landkreisen und kreisangehörigen Gemeinden sowie Städten (vgl. I5; Anhang C-2). Als Grund für diesen unterschiedlichen Umsetzungsstand wird zum einen die finanzielle Ausstattung der jeweiligen Organisation angesehen, aber auch die IT-Affinität der Führungsebene. (vgl. I2, I4, I5; Anhang C-2). Als Hinderungsgründe für eine fortgeschrittene Umsetzung von E-Government sowie ITM werden weiterhin das fehlende Wissen zu diesen Themenfeldern und auch die Ablehnung bzw. der geringe Wert dieser Themenfelder auf politischer Ebene angeführt (I2, I3, I5; Anhang C-2). Zudem schätzt ein staat-

licher IT-Dienstleister ein, dass die zentrale Struktur fehlt, die eine entsprechende Managementkompetenz für diese Themenfelder entwickeln könnte (vgl. I9; Anhang C-2). Auch die kommunale Selbstverwaltung im Bereich der IT trage dazu bei, dass aktuell wenig Standardisierung in der öffentlichen Verwaltung vorhanden ist, gerade im Bereich der Schnittstellen zwischen IT-Systemen existiere eine „Schnittstellenrepublik“ (vgl. I2; Anhang C-2). Des Weiteren wird von zwei befragten Personen des staatlichen Bereiches ein Hinderungsgrund in der statischen Organisation der Verwaltung gesehen, durch welche Veränderungen sehr langsam etabliert werden könnten (vgl. I6, I8; Anhang C-2). Ein weiterer Hinderungsgrund wird sowohl von Interviewpartner/-innen des staatlichen als auch des kommunalen Bereiches im Fehlen von Prozessen und Fachverfahren innerhalb der Verwaltung gesehen. Oft fehle der Leidensdruck, diese zu etablieren (vgl. I3, I5, I9; Anhang C-2). Auch die fehlende Zeit, sich mit diesen Themenfeldern zu beschäftigen, führe zu dem durchwachsenen Umsetzungsstand (vgl. I6; Anhang C-2). Zudem würde auch Verbesserungspotenzial bei der Berücksichtigung der IT-Abläufe bei der Konzeptionierung von Gesetzen bestehen. Dieser Ablauf sei derzeit „[...] *ein Optimierungsprozess, der bereits begonnen hat, aber noch ausbaufähig ist.*“ (I1: Z. 84-85; Anhang C-2).

Durch einen privaten IT-Dienstleister wird ein völlig neuer Hinderungsgrund angeführt, dass „Not-invented-here-Syndrom“ in Bezug auf IT-Systeme. Dieses besagt, dass bereits existente IT-Systeme anderer Organisationen als wenig bis kaum wertvoll für die eigene Organisation eingestuft werden, da man sie nicht selbst entwickelt hat. Dadurch würde auch die Nachnutzung von IT-Systemen erschwert werden (vgl. I2; Anhang C-2).

Als Lösung für diese Hinderungsgründe werden durch die Interviewpartner/-innen zum einen Standardlösungen und Empfehlungen des staatlichen Bereiches für den kommunalen Bereich genannt. Durch diese würde der kommunale Bereich unterstützt und als gleichwertige Organisationen gegenüber dem staatlichen Bereich angesehen werden (vgl. I2, I3, I4, I9; Anhang C-2). Zudem sollten sowohl im kommunalen als auch im staatlichen Bereich die Verwaltungsprozesse aufgestellt und optimiert werden (vgl. I4, I5, I6; Anhang C-2). Um die angesprochene Problematik der fehlenden Zeit für die Beschäftigung bei der Umsetzung von E-Government und ITM-Standards zu lösen, sollte deutlich mehr Personal eingestellt werden, das auch qualitativen Anforderungen genügen müsse, um einen Mehrwert zu schaffen (vgl. I6; Anhang C-2).

Durch einen kommunalen IT-Dienstleister wurde zudem gefordert, dass die zuständige Stelle für E-Government im Freistaat Sachsen „[...] *mindestens eine komplette Stufe Vorsprung gegenüber den Kommunen haben.*“ (I9: Z. 93; Anhang C-2) sollte, da nur



dadurch Praxiswissen entstünde, was an den staatlichen und kommunalen Bereich vermittelt werden könne. (vgl. I9; Anhang C-2).

#### *Unterkategorie 6.3 „Einsatz (ITM) Standard“*

In dieser Unterkategorie wurde der derzeitige Einsatz von ITM-Standards innerhalb der jeweiligen Organisation erfragt. Weiterhin wurde nach durchgeführten Anpassungen der Standards an die Organisation und der Kombination von verschiedenen Standards gefragt. Es konnte ermittelt werden, dass fünf der befragten Organisationen nach dem ITM-Standard ITIL bzw. angelehnt an diesen arbeiten. Unter diesen fünf Organisationen befanden sich zwei kommunale sowie ein staatlicher IT-Dienstleister, ein Landkreis und ein Ministerium bzw. deren nachgeordneter Bereich (vgl. I5; I6, I7, I8, I9; Anhang C-2). Als weiterer ITM-Standard wird die ISO 27001 von einem kommunalen IT-Dienstleister umgesetzt (vgl. I7; Anhang C-2). Des Weiteren wird PRINCE2 von einem staatlichen IT-Dienstleister teilweise (vgl. I8; Anhang C-2) und die ISO 9001 von einem privaten IT-Dienstleister (vgl. I2; Anhang C-2) vollumfänglich umgesetzt. Diese beiden Standards sind Managementstandards, die auch im Bereich des ITM eingesetzt werden (vgl. Aier, Rohner, Schelp, 2021: 308 f.).

Drei dieser Organisationen gaben an, Anpassungen dieser Standards an die Anforderungen ihrer Organisation (Tayloring) durchgeführt zu haben (vgl. I4, I6, I8; Anhang C-2). Auch der private IT-Dienstleister gab an, dass er innerhalb seiner Organisation Tayloring von verwandten Standards durchführt (vgl. I2; Anhang C-2).

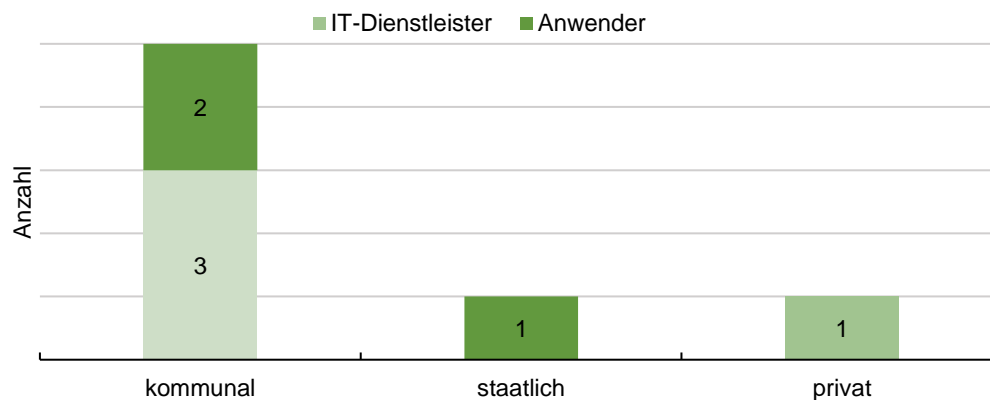
Zur Kombination von ITM-Standards konnte keine valide Aussage aus den Interviewdaten gewonnen werden, da die befragten Organisationen mehrheitlich nicht mehr als einen Standard einsetzten. Jedoch wurde durch einen staatlichen IT-Dienstleister der Hinweis gegeben, dass ITIL allein als ITM-Standard nicht ausreicht, da dafür die IT zu komplex sei. So wird es bspw. erforderlich, für das Testmanagement und auch für den Bereich der IT-Sicherheit einen gesonderten Standard zu verwenden (vgl. I9; Anhang C-2).

Zwei der befragten Personen gaben an, dass sie planen, ITM-Standards einführen zu wollen (vgl. I2, I3, I4; Anhang C-2).

#### **5.1.2.7 Kategorie 7 „Kommunale Selbstverwaltung“**

Bei Erstellung des Leitfadens wurde die Kategorie „Kommunale Selbstverwaltung“ nicht berücksichtigt. Diese Kategorie wurde durch die Interviews als neue Erkenntnis gewonnen. In sieben der neun Interviews wurde das Thema der kommunalen Selbstverwaltung auf Ebene der IT angesprochen (vgl. I1, I2, I3, I4, I5, I7, I9; Anhang C-2). Aus der Verteilung der Zugehörigkeit der befragten Personen wird ersichtlich, dass alle kommunalen Interviewpartner/-innen dieses Thema angesprochen haben. Das Thema wurde sowohl von IT-Dienstleistern als auch von Anwendern/-innen benannt.

**Diagramm 5.1-5 – Verteilung von Zugehörigkeit der befragten Personen und Rolle ihrer Organisation innerhalb der Kategorie 7**



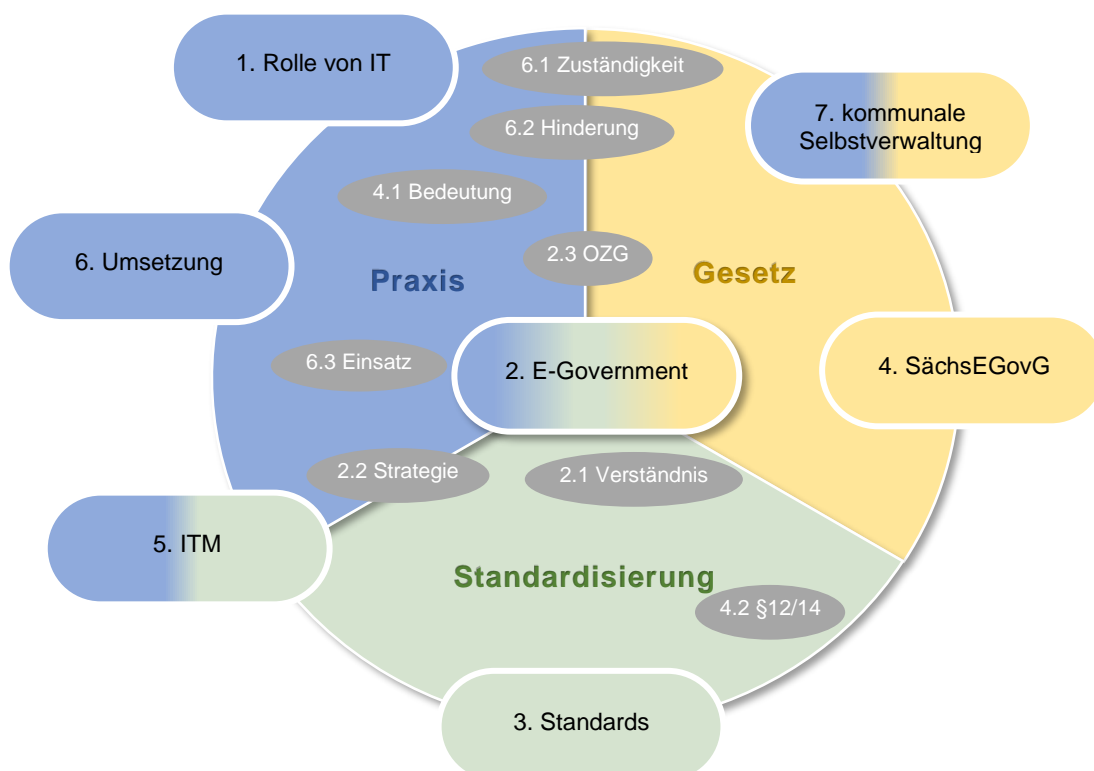
Dabei wurde die kommunale Selbstverwaltung im Bereich der IT als Problem identifiziert, da hierdurch unterschiedliche Niveaus im IT-Betrieb der Kommunen vorlägen (vgl. I2, I3, I4, I5; Anhang C-2). So heißt es in einem Interview: *„Die kommunale Selbstverwaltung ist ein hohes politisches Gut, aber für die Entwicklung einer effizienten IT ist das schädlich und hinderlich.“* (I4: Z. 130-132; Anhang C-2). Diese unterschiedlichen Niveaus entstünden zum einen durch die unterschiedliche Expertise, der Ausstattung im Bereich der IT und der finanziellen Situation innerhalb der jeweiligen Kommunen (vgl. I2, I5; Anhang C-2). Durch diese unterschiedlichen Niveaus im IT-Bereich würde die Umsetzung von E-Government sowie die des OZG erschwert (vgl. I5; Anhang C-2). Des Weiteren wurde angeführt, dass es verschiedene Voraussetzungen hinsichtlich der Bereitstellung von kommunaler IT unter den Bundesländern gibt. In Sachsen würde aufgrund der dezentralen sowie heterogenen Organisation in diesem Bereich eine Notwendigkeit bestehen, Komponenten zu entwerfen, die universell von einer Vielzahl der Kommunen genutzt werden können. Jedoch würde die heterogene IT-Landschaft gleichzeitig den Einsatz dieser Komponenten erschweren, sodass dieses Vorgehen nicht den gewünschten Nutzen brächte (vgl. I7; Anhang C-2). Als Lösung für diese Probleme wurde die Bildung von Verwaltungskooperationen im IT-Bereich (vgl. I3; Anhang C-2) bzw. die Bereitstellung der IT für die Gemeinden und kreisangehörigen Städte durch die Landkreise vorgeschlagen (vgl. I2, I3; Anhang C-2). Weitere Lösungsvorschläge sind die Vereinheitlichung der prozessführenden Systeme (vgl. I2; Anhang C-2). In diesem Zusammenhang wurde die Einführung von Bausteinen für den IT-Bereich angesprochen, die im „Lego-Prinzip“ mithilfe von Standards von den Kommunen individuell angepasst werden können (vgl. I9; Anhang C-2). Neben diesen Standardisierungsbestreben wurde die Zentralisierung der Systeme für Verwaltungsprozesse als Lösung vorgeschlagen (vgl. I4; Anhang C-2). Wobei die Schaffung eines IT-Dienstleisters für Kommunen und Land als zielführend benannt wurde (vgl. I7; Anhang C-2).

Diese Lösungsvorschläge werden durch die Auffassung gestützt, dass die kommunale Selbstverwaltung allein auf die Lebensverhältnisse vor Ort bezogen werden sollte (vgl. I3; Anhang C-2). Demgegenüber steht die Annahme, dass durch die Festlegung von Standards im IT-Bereich in die kommunale Selbstverwaltung eingegriffen wird und daher immer eine Abwägung für solche Regelungen zu treffen ist und keine pauschalen Festlegungen erfolgen können (vgl. I2; Anhang C-2). Zudem könne durch die Landesebene keine IT für die Kommunen bereitgestellt werden, da durch politische Unterschiede zwischen Land und den einzelnen Kommunen die Zusammenarbeit unzureichend wäre (vgl. I7; Anhang C-2).

## 5.2 Ergebnisinterpretation

Durch die Auswertung der Experteninterviews konnte festgestellt werden, dass die Antworten der befragten Personen in drei übergeordnete Themenkomplexe eingeordnet werden können. Diese sind „Praxis“, „Gesetz“ und „Standardisierung“ (siehe Abbildung 5.2-1). Durch diese Themenkomplexe wird die Zugehörigkeit der Kategorien in der Wahrnehmung des Themas E-Government der befragten Personen abgebildet. Gleichzeitig wird eine Interpretation der Ergebnisse ermöglicht, um die Forschungsfrage zu beantworten. Dies wird möglich, da die Themenkomplexe das Zusammenwirken der Kategorien abbilden. Eine lose Betrachtung jeder Kategorie für sich würde die komplexen Kausalzusammenhänge nicht abbilden.

**Abbildung 5.2-1 – Einordnung der Kategorien in die drei Themenkomplexe**



Aufgrund des Interviewleitfadens und der induktiven Ausarbeitung des Kategoriensystems hat sich eine ausbalancierte Verteilung der Oberkategorien und deren Unterkategorien auf die Themenfelder ergeben. Wie zu erkennen ist, greift die Oberkategorie „E-Government“ in alle drei Themenfelder ein. Zudem ist jeweils eine Unterkategorie einem oder zwei Themenfeldern zugeordnet. Die Oberkategorie „ITM“ ist den Themenfeldern Praxis und Standardisierung zuzuordnen. Die verbleibenden Oberkategorien können jeweils einem Themenfeld zugeordnet werden. Einige Unterkategorien greifen auch mehrere Themenfelder auf. Für die Schlussfolgerung werden die Ergebnisse aus der Datenauswertung in den jeweiligen Themenfeldern zusammengefasst. Dies führt dazu, dass bspw. die Unterkategorie OZG aus Sicht der Praxis und aus gesetzlicher Sicht bewertet wird.

### **5.2.1 Themenkomplex Praxis**

Wie Abbildung 5.2-1 veranschaulicht, sind die Oberkategorien „E-Government“, „ITM“, „Umsetzung“, „Rolle der IT“, „kommunale Selbstverwaltung“ und die Unterkategorien „Strategie“, „Einsatz“, „OZG“, „Bedeutung“, „Hinderung“ und „Zuständigkeit“ zu betrachten. Dass dieser Themenkomplex viel Raum einnimmt, überrascht nicht, da sich die Experten/-innen mit der IT und der Digitalisierung der Verwaltung in ihrem beruflichen Alltag beschäftigen. Daher wurde auch der Stellenwert von IT durch die befragten Personen als sehr hoch eingeschätzt. Auch die Auswirkungen der IT auf die Arbeit im öffentlichen Dienst ist den befragten Personen bewusst, wobei mehrmals angemerkt wurde, dass die Wertschätzung der IT innerhalb der Kommunen unterschiedlich sei. Überraschend häufig war der Verweis auf die kommunale Selbstverwaltung. Viele der befragten Personen sehen hier die Hauptursache für die unterschiedliche Wertschätzung von IT und die verschiedenen Umsetzungsstände von E-Government und ITM in den Kommunen. Ursache seien die unterschiedliche Expertise sowie fehlende personelle und finanzielle Ressourcen. Generell scheint bei der Umsetzung von ITM der staatliche Bereich etwas weiter fortgeschritten als der kommunale Bereich zu sein. Jedoch ist der Umsetzungsstand auch innerhalb der Kommunen sehr unterschiedlich. Der Umsetzungsstand von E-Government wird insgesamt als durchwachsen angesehen. Hinderungsgrund für die Umsetzung von E-Government ist neben den bereits erwähnten fehlenden Fach- und Praxiswissen sowie personellen und finanziellen Ressourcenengpässen auch der Druck, zeitnah eine Umsetzung zu erreichen. Als Beispiel für die schwierige Situation bei den Kommunen wird häufig das OZG herangezogen, welches von den befragten Personen teilweise als ein derartiges Druckmittel angesehen wird. Eine vollständige Umsetzung des OZG bis Ende 2022 sehen einige Interviewpartner/innen als unwahrscheinlich an.

Ursächlich sind neben Personalmangel die unterschiedlichen Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und technischen Plattformen in den Kommunen.

Nach Meinung einiger befragter Personen wäre eine zentrale Instanz, vertreten durch staatliche und kommunale Mitglieder, welche Empfehlungen für Prozesse aussprechen und passende Softwareprodukte liefern, sinnvoll. Neben der Bildung von Verwaltungskooperationen im IT-Bereich wird auch die Bereitstellung von IT über die Landkreise an kreisangehörige Städte und Gemeinden vorgeschlagen. Alternativ ist ein zentraler IT-Dienstleister für den gesamten kommunalen Bereich vorgeschlagen worden. Dieser könnte entweder allein für den kommunalen Bereich oder auch für staatlichen und kommunalen Bereich gemeinsam verantwortlich sein.

Das SächsEGovG hat bei vielen befragten Personen keinen oder nur geringen Einfluss auf die praktische Arbeit. Es wird als strategischer Rahmen gesehen, jedoch sollte die Praxis, also bspw. die IT-Dienstleister, noch mehr bei der Fortentwicklung des Gesetzes einbezogen werden. Die Arbeitsweise des IT-Kooperationsrats, welcher das gemeinsame Gremium von kommunalem und staatlichem Bereich darstellt, wurde teilweise beanstandet. So wird die Kommunikation der Ergebnisse aus dem IT-Kooperationsrat als verbesserungswürdig angesehen, da die Ergebnisse einigen befragten Personen nicht bekannt sind. Da der Transfer der Ergebnisse dieses Gremiums am einfachsten über die Mitglieder des Gremiums erfolgen kann, könnte der kommunale Bereich stärker im IT-Kooperationsrat vertreten sein. Andernfalls müsste die SAKD einen stärkeren Wissenstransfer in die Kommunen vornehmen.

Der Grund des partiell existierenden geringen Stellenwerts sowie des unterschiedlichen Umsetzungsstandes von E-Government im kommunalen Bereich wird teilweise auch in den Einstellungen bzw. Wahrnehmungen der Führungskräfte gesehen. Insgesamt bestand Einigkeit bei den befragten Personen darüber, dass bei der praktischen Umsetzung von ITM Führungskräfte eine entscheidende Rolle spielen. Jedoch ist dies nur in enger Zusammenarbeit mit den Fachexperten/-innen möglich. Um die Führungskräfte für ITM und E-Government zu sensibilisieren, wurde vorgeschlagen, eindeutige Begriffsdefinitionen zu ITM, Standards und E-Government innerhalb von Strategiepapieren zu verankern. Zudem sollten Ziele für E-Government und ITM in diesen klar ausgewiesen werden, um daraus Umsetzungsmaßnahmen ableiten zu können.

Strategiepapiere waren den Interviewpartner/-innen i. d. R. bereits bekannt. Hauptsächlich wurde der „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ genannt. Der Einfluss auf die praktische Arbeit wurde von den befragten Personen jedoch als gering eingestuft. Zudem würde das Themen ITM und Standardisierung gar nicht bis kaum in den vorhandenen Strategiepapieren thematisiert.

Dennoch arbeiten bereits einige der befragten Organisationen nach etablierten Standards. Zudem planen einige der Organisationen in Zukunft ITM-Standards einzuführen. Hauptsächlich wurden Teile des ITIL Rahmenwerks bereits eingesetzt bzw. dessen Implementierung in die Organisation geplant. Eine Anpassung der eingesetzten Standards an die Anforderungen der Organisation erfolgt bereits vereinzelt. Eine Kombination mehrerer Standards scheint allerdings nicht stattzufinden. Hauptursache könnte die alleinige Berücksichtigung von ITIL als ITM-Standard sein. Viele der befragten Personen sehen ITM als ausreichend umgesetzt an, wenn nach ITIL gearbeitet wird.

### **5.2.2 Themenkomplex Gesetz**

Dieser Themenkomplex beinhaltet den Einfluss von Gesetzen auf das ITM. Wie in Abbildung 5.2-1 dargestellt, fallen unter diesen die Oberkategorien „E-Government“, „SächsEGovG“, „kommunale Selbstverwaltung“ sowie die Unterkategorien „OZG“, „Hinderung“ und „Zuständigkeit“.

Für die Mehrheit der befragten Personen hat das SächsEGovG keinen großen Einfluss auf die Umsetzung von E-Government. Diese Meinung verteilt sich gleichmäßig über alle Organisationsformen und auch auf den kommunalen und staatlichen Bereich der Verwaltung des Freistaats Sachsen. Das Gesetz wird zwar als strategischer Rahmen angesehen, gibt allerdings aktuell keinen Impuls für die praktische Umsetzung von E-Government. Es wird vorgeschlagen, die IT-Dienstleister bei der Weiterentwicklung des Gesetzes verstärkt einzubeziehen, um Regelungen praxistauglicher zu gestalten. Gleiches gilt bei dem im SächsEGovG erwähnten IT-Kooperationsrat. Aufgrund mangelnder Ergebniskommunikation sollten IT-Dienstleister und Kommunen deutlich stärker als bisher beteiligt werden. Es wird sogar eine paritätische Besetzung von Land und Kommunen vorgeschlagen. Trotz dieser Kritik sehen viele befragte Personen Empfehlungen des staatlichen Bereiches für Standardlösungen als zielführend an, wenn der kommunale Bereich entsprechend einbezogen würde.

Es wird auch über die SAKD und damit indirekt über das SAKDG gesprochen. So kann die SAKD aktuell kein alleiniger zentraler IT-Dienstleister für die Kommunen sein. Grund ist § 4 Abs. 4 S. 1 SAKDG: *„Die SAKD tritt selbst nicht als Anbieter von Hardware, Software und Organisationslösungen auf und erbringt keine eigenen Datenverarbeitungsleistungen.“*

Im Bereich des OZG wurde hauptsächlich über dessen Durchführung gesprochen. Die Herangehensweise nach dem EfA-Prinzip wird aufgrund unterschiedlicher Organisationsstrukturen, technischer Plattformen sowie anderer Arbeitsweisen kritisch gesehen. Die Anpassungen der EfA-Lösungen an die behördenspezifischen Anforderungen seien

nicht zu unterschätzen. Letztendlich wurde über die kommunale Selbstverwaltung diskutiert, welche in Art. 84 SächsVerf geregelt ist. So wird infrage gestellt, dass die kommunale Selbstverwaltung für den Bereich IT und E-Government sinnvoll ist.

### **5.2.3 Themenkomplex Standardisierung**

Die Standardisierung der Arbeitsweisen im IT-Bereich zur Umsetzung von E-Government, sind in diesem Themenkomplex enthalten. Daher wird der Einfluss der § 12 b (Einheitliche Standards) und § 14 Abs. 3 (Basiskomponenten, Einheitliche Standards) SächsEGovG und Strategiepapiere zum Thema E-Government genauer betrachtet. Aus Abbildung 5.2-1 geht hervor, dass die Oberkategorien „E-Government“, „Standards“ und die Unterkategorien „Strategie“, „Verständnis“ und „§ 12/14“ in diesen Themenkomplex fallen. Die Auswahl der Interviewpartner/-innen hat sich als vorteilhaft herausgestellt, da alle den Begriff E-Government korrekt erläutern konnten und dadurch ihre Expertise auf diesem Gebiet nachwiesen. Die Unterteilung von externem und internem E-Government konnte demnach ebenfalls von fast allen befragten Personen richtig beschrieben bzw. nachvollzogen werden. Teilweise wird diese Unterteilung jedoch kritisiert, da beide Teile nur zusammen in der Praxis als sinnvoll erachtet werden. Die Definition von E-Government aus der VwV ITEG wird kritisch bewertet, da nur die internen Verwaltungsabläufe betrachtet würden. Im Gegensatz dazu wird das OZG von fast allen befragten Personen als Bestandteil des E-Government angesehen. Jedoch betrachtet dieses nur die externen Abläufe.

Auf die Frage nach bekannten ITM-Standards wurde von den Interviewpartnern/-innen hauptsächlich ITIL genannt. Viele der befragten Personen sehen mit diesem Standard einen Großteil der notwendigen Standardisierung im ITM abgedeckt. Die Auswahl der bereits eingesetzten Standards erfolgte aufgrund vorhandenen Wissens der Beschäftigten oder aufgrund des Bekanntheitsgrades des Standards. Neben ITIL wurden nur wenige weitere ITM-Standards benannt. So wurden neben der Projektmanagementmethode PRINCE2 die Normen ISO 9001 und ISO 27001 genannt. Einige befragte Personen erwähnten generelle technische Standards im Zusammenhang mit der medienbruchfreien Datenübertragung zwischen Fachverfahren. Diese gehören jedoch nicht zu dem Untersuchungsumfang dieser Masterarbeit, wie in Abschnitt 3.2 beschrieben.

Die Interviewpartner/-innen sehen mit der Standardisierung von IT und IT-Prozessen eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von E-Government, jedoch gingen die aktuellen Strategiepapiere nicht genauer auf Standardisierungen vor allem im Bereich des ITM ein. Von einigen befragten Personen werden eine klare Zielformulierung und daraus resultierende Umsetzungsmaßnahmen gefordert. Die Möglichkeit zum Erlass ei-

ner Rechtsverordnung zu einheitlichen Standards i. S. d. § 12 b und § 14 Abs. 3 SächsEGovG war den Interviewpartner/-innen wenig bis kaum bekannt. Die Etablierung von ITM-Standards mit diesem Mittel wird jedoch teilweise als kritisch betrachtet, da die Umsetzung im kommunalen Bereich schwierig sei.

Nach Auswertung der Interviews anhand der beschriebenen Strategie erfolgt die Beantwortung der Forschungsfrage auf Grundlage der theoretischen Vorbetrachtungen und der Analyse der Experteninterviews.

## **6 Schlussfolgerungen**

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der theoretischen Literaturrecherche (vgl. Kapitel 2 und 3) wird es möglich, den ersten Teil der Forschungsfrage zu beantworten. Diese lautet: *„Welchen Beitrag können ITM-Standards zur Erreichung der E-Government-Ziele des Freistaats Sachsen (theoretisch) leisten [...]“*. Durch die Ergebnisse der empirischen Analyse kann der zweite Teil der Forschungsfrage beantwortbar werden: *„[...] und wie werden ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt?“*.

### **6.1 Beitrag ITM-Standards zur Umsetzung E-Government-Ziele**

Als Hauptziel des E-Governments im Freistaat Sachsen wurde die Durchdringung der öffentlichen Verwaltung mit IT identifiziert. Die elektronische Kommunikation soll als zentrales Arbeitsmedium etabliert werden, um Verwaltungsverfahren durchgehend elektronisch bearbeiten zu können. Durch diese IT-Durchdringung soll die Qualität und die Effizienz der öffentlichen Aufgabenerbringung gesteigert werden. Das bedeutet, dass sowohl die behördeninternen Kommunikations- und Bearbeitungsschritte (internes E-Government) als auch die Bereitstellung und Ausgestaltung der erforderlichen Verwaltungsleistungen für Bürger/-innen, Unternehmen und Dritte (externes E-Government) mittels IT umgesetzt werden. Dafür wird es erforderlich, die notwendigen Arbeitsabläufe als Prozesse aufzunehmen, zu optimieren und passende Anwendungen inklusive erforderlicher Schnittstellen zwischen diesen zu etablieren. Durch die Durchdringung dieser Bereiche mit IT wird somit ein Veränderungsprozess angestoßen, der ein Überdenken der bisherigen Verwaltungsprozesse und -angebote erfordert (vgl. Albers et al., 2019: 61; Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018: 516f.). Aufgrund dessen ist ein Wandel der Bedeutsamkeit der IT in der Verwaltung zu verzeichnen. IT ist kein bloßes Hilfsmittel mehr, sondern wird zu einem zentralen Bestandteil der Verwaltung. Aus diesem Grund tritt



auch das Management der IT, mit seinen bisherigen und neuen Aufgabenfeldern, in den Fokus der Verwaltung. Um die wachsenden Anforderungen an IT zu managen, ist es erforderlich, entsprechende Strukturen innerhalb der jeweiligen Verwaltung zu identifizieren und auszugestalten. Diese ITM Strukturen können anhand des ITM Modells von Krcmar (vgl. Abbildung 3.1-1) abgeleitet werden. Durch den Einsatz von geeigneten ITM-Standards wird dies ermöglicht und unterstützt, denn nur durch Standards kann eine gemeinschaftliche Realisierung des E-Governments erreicht werden (vgl. Albrecht, Discheid, Heckmann, Februar 2013: 55f.). Mittels ITM-Standards könnten demzufolge die Ziele für E-Government im Freistaat Sachsen maßgeblich unterstützt werden.

Die Analyse der bestehenden Strategiepapiere und gesetzlichen Regelungen im Bereich E-Government für den Freistaat Sachsen ergab, dass ITM nicht explizit thematisiert wird. Zwar werden sowohl im „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ Ziele sowie Maßnahmen und im SächsEGovG Regelungen zum Bereich Standardisierung im IT-Bereich formuliert, jedoch findet lediglich eine implizite Erwähnung von ITM statt. Dies ist aber nur durch bereits vorhandene Kenntnis über ITM erkennbar. Im SächsEGovG wird ITM zwar indirekt über die Einführung von „organisatorischen Standards“ mittels einer Rechtsverordnung (vgl. § 12 B SächsEGovG) berücksichtigt, allerdings nicht vollumfänglich betrachtet. Erst im Zusammenhang mit der Gesetzesbegründung aus dem Jahr 2018 ist eine eindeutige Zuordnung der Begriffe „technische Standards“, „organisatorische Standards“ und „Sicherheitsstandards“ in den Kontext des ITM möglich. Zudem liegt der Fokus der Standardisierung i. S. d. § 12 b SächsEGovG auf der Sicherstellung des medienbruchfreien Datenaustauschs zwischen den einzelnen Behörden (vgl. sächsische Staatsregierung, 29. November 2018: 49). Dieser Fokus auf die Interoperabilität, also auf das Vorhandensein einer Datenübertragungskette ohne Wechsel des Datenformates, bedient vor allem die technische Ebene des ITM. Daraus resultiert weiterhin, dass derzeit vor allem verbindliche technische Standards i. S. d. SächsEGovG, z. B. durch den IT-Planungsrat wie XBau/XPlanung etc. bestehen (vgl. IT-Planungsrat, 30. August 2021). Landesspezifische Standards gibt es in diesem Bereich aktuell nicht. Für „organisatorische Standards“ gibt es zudem keine verbindlichen Vorgaben, da aktuell, anders als für „technische Standards“ und „Sicherheitsstandards“, keine europa- oder bundesrechtlichen Vorgaben bestehen. Zudem existiert bis heute keine Rechtsverordnung i. S. d. § 12 b SächsEGovG. Daher bestehen auch keine landesspezifischen „organisatorischen Standards“ im Freistaat Sachsen. Zudem wird aus den Zielen der Strategiepapiere wie dem „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ ersichtlich, dass vor allem die Bereitstellung aller Verwaltungsleistungen gem. des OZG-Umsetzungskatalogs („Digitalisierung aus Sicht der Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen“) im Fokus der derzeitigen E-Government Ausgestaltung liegt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Dies lässt den

Schluss zu, dass aktuell eher die externe Sicht des E-Governments umgesetzt wird, da derzeit im Bereich des E-Governments das Augenmerk auf die elektronische Verfügbarkeit von Services sowie Schnittstellen zu Bürgern/-innen, Unternehmen und Dritten gelegt wird. Die interne Sicht des E-Governments müsste mit gleicher Wichtigkeit behandelt werden, dann würde auch in diesem Bereich des E-Governments die Digitalisierung zum Tragen kommen (vgl. Schmid, 2019: 70ff.). Das Fehlen von ITM-Standards, also „organisatorischen Standards“ i. S. d. SächsEGovG, könnte sich kontraproduktiv auf das E-Government im Freistaat Sachsen auswirken. Da die Verwaltungen vor die Herausforderung gestellt werden eine für sie geeignete Auswahl an ITM-Standards zu treffen. Außerdem sollten die ausgewählten Standards an die jeweilige Organisation angepasst werden, um die Ziele der Standardisierung, also die Unifizierung von Aufgaben, Abläufen sowie Funktionsbereichen, zu erreichen. Denn nur so können die Effizienz und die Effektivität der IT gesteigert werden (vgl. Lang, 2018: 52 ff.; Biethahn et al., 2007: 304 ff.; Smentek, Jabkowski, Lühr, 2018: 156). Auch das Erkennen, welche Standards miteinander harmonisieren bzw. welche nicht kombiniert werden sollten, ist in Anbetracht der Vielzahl an Standards eine Herausforderung für die einzelnen Organisationen.

## **6.2 Derzeitiger Einsatz von ITM-Standards**

Der praktische Teil der Forschungsfrage bezieht sich auf die Frage „*wie [...] ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt*“ werden. Aus der Sicht des in Abschnitt 5.2.1 beschriebenen Themenkomplexes „Praxis“ hat sich herausgestellt, dass derzeit hauptsächlich das IT-Service-Management-Framework ITIL in Teilen eingesetzt wird. Allerdings ist der Einsatz von ITIL aktuell nur in großen Kommunen, staatlichen Organisationen und IT-Dienstleistern vorhanden. Die Auswahl von ITIL erfolgte dabei nicht durch objektive Maßnahmen, sondern aufgrund vorhandenen Know-hows bzw. über den Bekanntheitsgrad des Standards. Handlungsanweisungen bzw. Richtlinien aus Strategiepapieren und Gesetzen haben bei der Auswahl ebenfalls keinen Einfluss gehabt. Kleine Kommunen nahmen bisher kaum bis keine Standardisierungen in ihren IT-Bereichen vor. Wie im theoretischen Teil der Arbeit herausgearbeitet wurde, ist dieser Umstand für die Realisierung von E-Government hinderlich. Künftig werden die Anforderungen an die IT-Bereiche weiter steigen. Eine stabile, lauffähige und schnell anpassbare IT-Landschaft ist Voraussetzung für eine vollständige Umsetzung von E-Government (vgl. Kapitel 2 und 3). Aktuell wird im kommunalen und teilweise im staatlichen Bereich lediglich das externe E-Government, aufgrund des OZG, Prior behandelt. In diesem Zusammenhang könnte die Anwendung von Projektmanagementmethoden die Umsetzung erleichtern. Allerdings wurde bei der Befragung lediglich von zwei Interviewpartner/-innen aus dem staatlichen

Bereich PRINCE2 als Projektmanagementmethode benannt. Die grundsätzlich geringe Etablierung von ITM-Standards äußert sich auch beim Umsetzungsstand von E-Government in der sächsischen Verwaltung. Dieser wird von den Expert/-innen als durchwachsen eingestuft.

Bezogen auf die Forschungsfrage bedeutet dies, dass ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich zwar teilweise eingesetzt werden und das Bewusstsein, dass ITM-Standards bei der Umsetzung von E-Government hilfreich sind, auch vorhanden ist, jedoch tragen mehrere Hinderungsgründe derzeit zum geringen Einsatz sowie zur langsamen Etablierung von ITM-Standards bei. Folglich ist auch die Berücksichtigung von ITM-Standards für die Umsetzung von E-Government aktuell als gering einzustufen.

## **6.3 Weitere Erkenntnisse und mögliche Problemlösungsstrategien**

Durch die befragten Personen wurden Gründe für die derzeit geringe Berücksichtigung von ITM-Standards bei der Umsetzung von E-Government benannt. Diese Hinderungsgründe konnten daher als weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Auch wurden vereinzelt Lösungsvorschläge genannt, die im Folgenden weiter spezifiziert wurden.

### **6.3.1 Kommunale Selbstverwaltung**

Die kommunale Selbstverwaltung im Bereich der IT wurde sehr häufig als einer der Hinderungsgründe für die Umsetzung von E-Government und damit auch für die Etablierung von ITM-Standards genannt. So heißt es in einem Interview *„Die kommunale Selbstverwaltung ist ein hohes politisches Gut, aber für die Entwicklung einer effizienten IT ist das schädlich und hinderlich.“* (I4: Z. 130- 132; Anhang C-2). Durch die kommunale Selbstverwaltung im Bereich der IT würden unterschiedliche Niveaus im IT-Betrieb der Kommunen bestehen. Diese Tatsache war überraschend, da dieses Problem vor allem durch den kommunalen Bereich und dessen IT-Dienstleister identifiziert wurde. Als eine Lösung wurde die Schaffung eines zentralen IT-Dienstleisters angeführt. Eine Zentralisierung der IT-Aufgaben und damit Herauslösung aus dem kommunalen Bereich könnte per Gesetz erfolgen. Da es in Art. 84 Abs. 1 S. 1 SächsVerf heißt *„Die Gemeinden sind in ihrem Gebiet die Träger der öffentlichen Aufgaben, soweit nicht bestimmte Aufgaben im öffentlichen Interesse durch Gesetz anderen Stellen übertragen sind“*. Der kommunale Bereich müsste bei Schaffung eines solchen Gesetzes angehört werden (vgl. Art. 84 Abs. 2 SächsVerf). Der Vorteil eines zentralen IT-Dienstleisters hätte folgende Vorteile:

1. Kostenersparnisse: Sowohl die Hardware, Software, als auch personelle Ressourcen würden zentral bereitstehen. Redundanzen würden im wirtschaftlichen

Rahmen entstehen. Laut Aussage eines staatlichen IT-Dienstleisters existieren „[...] *aktuell etwa 140 rechenzentrumsähnliche Standorte im Freistaat Sachsen. Alle haben andere Backendinfrastruktur. [...] Nur durch Vereinheitlichung wird E-Government erfolgreich umgesetzt.*“ (I8: Zeile 86 bis 91; Anhang C-2).

2. Standardisierung: Existiert ein zentraler Betrieb, können einmal bereitgestellte Softwarekomponenten von anderen Organisationseinheiten nachgenutzt werden. Hierdurch entsteht eine Standardisierung der eingesetzten Softwaresysteme. Dies erfolgt teilweise bereits auf Landesebene bspw. mit der Basiskomponente eVA.SAX (vgl. § 1 Abs. 13 SächsEGovGDVO).
3. Harmonisierung: Eine Standardisierung der eingesetzten Softwaresysteme sorgt auch für eine Harmonisierung, sodass einfacher und effizienter Schnittstellen zwischen den einzelnen Systemen implementiert werden können. Erfolgt der Betrieb in der gleichen Recheninfrastruktur, ist auch die Vernetzung der Systeme einfacher.
4. IT-Sicherheit: Die Sicherheit des gesamten Rechnernetzes könnte deutlich gesteigert werden. Eine befragte Person aus dem kommunalen Bereich sagte dazu, wenn ein IT-Dienstleister „[...] *vorangeht und sagt, wir haben ein standardisiertes Rechenzentrum nach DIN und wir als Verwaltung angeschlossen sind, aber von dem nichts haben und auch nicht mindeste Sicherheitsstandards aufbringen, dann sind wir natürlich eine Gefahr.*“ (I3: Z. 292 – 295; Anhang C-2).
5. Zukunftsfähigkeit: Langfristig braucht es deutlich engere Schnittstellen zwischen dem staatlichen und kommunalen Bereich sowie Dritten. Andernfalls könnte bspw. das Thema Smart Region mit seinen erhöhten Anforderungen an Interoperabilität nicht umgesetzt werden.

Im November 2018 startete der SID das Programm proSID. Das Programm hat ähnliche Ziele wie die oben beschriebenen Vorteile, jedoch ist der SID derzeit ausschließlich IT-Dienstleister für die Landesverwaltung (vgl. Sächsische Staatskanzlei, Referat 43, 18. September 2019: 1–22).

### **6.3.2 Personelle und finanzielle Ressourcen**

Innerhalb der Experteninterviews wurde mehrmals auf die fehlende Zeit und das fehlende Personal für die Auseinandersetzung mit E-Government und ITM, inklusive Standards hingewiesen. Daher sollte fehlendes Fachwissen in diesen Bereichen nicht allein über Schulungen generiert werden, sondern auch durch die Gewinnung von neuen Beschäftigten mit entsprechender Expertise.

Laut dem aktuellen Statistikbericht über das Personal im öffentlichen Dienst des Freistaats Sachsen vom 30. Juli 2020 sind 120.071 Beschäftigte im staatlichen Bereich und 79.411 Beschäftigte im kommunalen Bereich des Freistaats Sachsen tätig. Innerhalb des Berichts erfolgt eine prozentuale Aufteilung der Beschäftigten nach Aufgabenbereichen. Jedoch ist der Bereich IT nicht explizit als Aufgabenbereich erfasst. Eine Darstellung der Beschäftigten, die hauptsächlich für den IT-Bereich arbeiten, fehlt somit (vgl. Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen, Juli 2021). Da die Ergebnisse der Personalstandstatistik unter anderem die Grundlage für Personalstruktur- und Organisationsuntersuchungen bilden, sollte dieser Aufgabenbereich aufgenommen werden. Hierdurch könnten die Ergebnisse bei der Personalbedarfsplanung innerhalb der Organisation berücksichtigt werden. So könnten Schlussfolgerungen gezogen werden, welche Anzahl an Führungskräften und Beschäftigten mit welchen spezifischen Fähigkeiten benötigt werden, um die aktuellen und zukünftigen Aufgaben im Bereich der IT umzusetzen (vgl. Stock-Homburg, Groß, 2019: 122).

### **6.3.3 Standardisierungsgremium**

Als weiterer Hinderungsgrund für die Standardisierung innerhalb der sächsischen Verwaltung wurde ein fehlendes Standardisierungsgremium genannt. Die Schaffung eines solchen Gremiums wird auch im „Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen“ erwähnt (vgl. Sächsische Staatskanzlei, 14. März 2019: 114). Laut § 18 Abs. 3 Nr. 5 SächsEGovG beschließt der IT-Kooperationsrat *„landesspezifischen Interoperabilitäts- und Informationssicherheitsstandards für verwaltungsebenenübergreifende elektronische Verwaltungsabläufe der im Freistaat Sachsen eingesetzten informationstechnischen Systeme“*. Laut Aussage einer befragten Person eines Ministeriums ist *„[...] diese Regelung [...] weit gefasst und umfasst auch Standards nach § 12 b SächsEGovG“* (I1: Z. 206-207; Anhang C-2). Die Schaffung eines neuen Gremiums wäre demnach nicht zielführend. Gleichzeitig wird die Kommunikation des IT-Kooperationsrats und auch die Beteiligung der Kommunen innerhalb dieses Gremiums durch einige Interviewpartner/-innen kritisiert. So gibt es bspw. die Forderung nach einer paritätischen Besetzung von staatlichem und kommunalem Bereich. Als Beispiel kann der IT-Kooperationsrat des Landes Sachsen-Anhalt genannt werden. In diesem werden von jedem kommunalen Spitzenverband zwei stimmberechtigte Mitglieder gestellt (vgl. § 24 Abs. 2 Nr. 3 E-Government-Gesetz Sachsen-Anhalt). In Sachsen gehören gem. § 18 Abs. 2 S. 4 SächsEGovG *„[...] für die Kommunen [...] dem IT-Kooperationsrat drei Mitglieder an, von denen je ein Mitglied durch den Sächsischen Städte- und Gemeindetag, den Sächsischen Landkreistag und die Sächsische Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung entsandt wird.“* Eine Anpassung dahingehend, dass die drei genannten Organisationen jeweils zwei stimmberechtigte

Mitglieder stellen, würde für eine ausgeglichene Besetzung zwischen staatlichem und kommunalem Bereich sorgen. Wäre dies der Fall, könnte der IT-Kooperationsrat als ein solches Standardisierungsgremium fungieren.

Eine weitere Option für ein solches Standardisierungsgremium könnte die SAKD sein, da laut § 4 Abs. 1 S. 1 i. V. m. § 4 Abs. 2 SAKDG die „Aufgabe der SAKD [ist], auf dem Gebiet der Informationstechnik“ „für den kommunalen Bereich erarbeitete Standards und Empfehlungen [...] im Sächsischen Amtsblatt zu veröffentlichen.“. Folglich kann die SAKD derzeit nur für den kommunalen Bereich Standards und Empfehlungen aussprechen. Da die SAKD im IT-Kooperationsrat vertreten ist, sollte sie nicht als generelles Standardisierungsgremium für den Freistaat Sachsen fungieren, sondern vielmehr als Vermittler zwischen IT-Kooperationsrat und kommunalem Bereich.

#### **6.3.4 Wissenstransfer und Sensibilisierung der Führungskräfte**

Ein weiterer identifizierter Hinderungsgrund ist das fehlende Wissen im Bereich ITM. Aktuell gibt nur vereinzelt kommunale und staatliche Organisationen, welche nach ITM-Standards arbeiten. Demzufolge kann die praktische Erfahrung innerhalb der öffentlichen Verwaltung bei diesem Thema nicht mehrheitlich ausgeprägt sein. Innerhalb der Strategiepapiere sollten laut der befragten Personen eindeutige Definitionen der Fachbegriffe wie E-Government, ITM, Standard etc. erfolgen. Hierdurch würden laut der befragten Personen „[...] diese trockenen theoretischen Themen auch die Führungsebene erreichen.“ (I3: Z. 217-218; Anhang C-2). Neben der Wissensvermittlung würde sich hierdurch auch die Wertschätzung der IT sowie der Themen E-Government und ITM durch die Führungsebene erhöhen, da die Expertise auf diesen Gebieten steigt. Hierdurch würde wiederum das Erkennen der Notwendigkeit zum Handeln gefördert.

Ein wichtiger Schritt bezüglich des Wissensaufbaus zu E-Government im kommunalen Bereich stellt das breit aufgestellte Schulungskonzept der Digital-Lotsen-Sachsen dar. Dieses wurde durch den SSG erstellt. Am 6. Juli 2021 wurde der „Fördervertrag zur Umsetzung des Konzepts der Digital-Lotsen-Sachsen“ unterzeichnet, sodass mit den „Digital-Lotsen-Sachsen“ Wissen im Bereich der digitalen Verwaltung (E-Government) in die Kommunen gebracht sowie eine Vernetzung dieser ermöglicht wird. Bereits vor der Unterzeichnung hat der sächsische Landtag am 20. Mai 2021 für den Doppelhaushalt 2021/2022 eine jährliche Fördersumme für die Umsetzung dieses Konzeptes von 1,122 Millionen Euro beschlossen (vgl. Sächsische Staatskanzlei, Referat Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, 6. Juli 2021).

## 7 Fazit

Aus der theoretischen Literaturarbeit wurde ersichtlich, dass das Kernziel für E-Government im Freistaat Sachsen die Durchdringung der öffentlichen Verwaltung mit IT darstellt. Hierunter sind sowohl die internen Verwaltungsabläufe und -arbeitsprozesse zu verstehen, als auch die externe Kommunikation mit Bürger/-innen, Unternehmen sowie Dritten. Ausgehend von diesem Ziel wird deutlich, dass die IT innerhalb der Verwaltung durch E-Government an Bedeutung gewinnt und dadurch zu einem zentralen Bereich innerhalb der Verwaltung erwächst. Damit ergibt sich die Notwendigkeit, die IT zu managen. Hierfür existieren bereits verschiedene Ansätze. Einer von diesen ist der ITM-Ansatz nach Krcmar. Die darin beschriebenen verschiedenen Managementebenen der IT sollten an die Ziele der Organisation angepasst sein. Um die daraus resultierenden ITM-Ziele zu erreichen, wird der Einsatz entsprechender Standards erforderlich. Da durch diese der effektive und effiziente Einsatz von IT gewährleistet wird.

Die empirische Analyse hat ergeben, dass ITM-Standards aktuell in einem geringen Umfang im staatlichen und kommunalen Bereich zur Umsetzung von E-Government im Freistaat Sachsen eingesetzt werden. Findet ein ITM-Standard in der Praxis Anwendung, dann ist dieser fast ausschließlich ITIL. Auch Hinderungsgründe für den geringen Umsetzungsstand wurden durch die befragten Personen benannt. Ausgehend von diesen konnten erste Lösungsansätze ermittelt werden. Die identifizierten Vorschläge für die Problemlösung sollten als Grundlage bzw. Anstoß genutzt werden, um die Etablierung von ITM und dessen Standards in der öffentlichen Verwaltung in Sachsen zu planen. Des Weiteren sollte das Thema ITM in die Breite der öffentlichen Verwaltung des Freistaats Sachsen getragen werden, z. B. durch Integration dieses Themas in Strategiepapieren.

Eine weiterführende Untersuchung könnte darin bestehen, zu klären, welche ITM-Standards zukünftig eingesetzt werden sollten, um den überarbeiteten E-Government Zielen dienlich zu sein. In diesem Zusammenhang könnte eine Folge-Analyse zu den Hinderungsgründen sowie zur Lösung zum Einsatz von ITM-Standards durchgeführt werden, deren Erhebungsumfang deutlich größer ausgelegt sein müsste, da die qualitative Interviewstudie keinen Rückschluss auf die vollständige Verwaltung des Freistaats Sachsen zulässt. Hier könnte ein quantitativer Forschungsansatz angeschlossen werden, um das Themenfeld weiter zu spezifizieren. In diesem Zusammenhang könnte auch eine inhaltliche Analyse der ITEG-Pläne des staatlichen Bereiches erfolgen, da in diesen die derzeit eingesetzten Standards enthalten sein sollten.

Schließlich ist die Frage zu klären, wie eine Zentralisierung bzw. Harmonisierung des IT-Bereichs im kommunalen Bereich ermöglicht werden kann. Sind lose Zweckverbände

bzw. Eigenbetriebe sinnvoll, oder sollten sich die derzeitigen kommunalen IT-Dienstleister und kleineren Rechenzentren zusammenschließen, sodass diese bspw. von der Komm24 GmbH geleitet werden. Alternativ könnte ein einziger IT-Dienstleister für den öffentlichen Bereich des Freistaats Sachsen geschaffen werden, in dem alle derzeitigen IT-Dienstleister im SID aufgehen. Jede der aufgezeigten und noch weitere Varianten haben Vor- und Nachteile, welche genauer zu analysieren sind.

## **8 Kernsätze der Arbeit**

1. Die Durchdringung der Verwaltung mit IT stellt das Hauptziel von E-Government im Freistaat Sachsen dar, wobei sowohl das externe als auch das interne E-Government maßgeblich sind.
2. Durch ITM-Standards kann die Umsetzung der E-Government-Ziele im Freistaat Sachsen effizienter gestaltet und die Qualität gesichert werden.
3. Innerhalb von bestehenden Strategiepapieren und dem SächsEGovG erfolgt keine explizite Auseinandersetzung mit ITM und dessen Standards.
4. Durch ITM werden alle Ebenen der IT betrachtet, die für die jeweilige Verwaltung notwendig sind und mit deren Zielen abgeglichen.
5. ITM-Standards sind zukünftig von noch größerer Bedeutung als aktuell, da die IT kein Hilfsmittel mehr ist, sondern durch die Umsetzung von E-Government zu einem Kernbereich innerhalb der Verwaltung erwächst.
6. ITM-Standards werden aktuell sowohl im kommunalen als auch im staatlichen Bereich in geringem Umfang bei der Realisierung von E-Government berücksichtigt.
7. Ein ausschlaggebender Hinderungsgrund für den geringen Einsatz von ITM-Standards besteht in der heterogenen IT-Landschaft im kommunalen und staatlichen Bereich.
8. ITM-Standards werden aktuell, durch die Etablierung von Teilen des Frameworks ITIL, mehrheitlich im Bereich des IT-Service-Managements eingesetzt.
9. Auswahlentscheidungen für ITM-Standards wurden aufgrund von Erfahrungen und dem Bekanntheitsgrad des ITM-Standards getroffen und nicht aufgrund von Benchmarks oder ausgehend von Standardisierungsrichtlinien.
10. Die Schaffung eines Standardisierungsgremiums mit staatlicher und kommunaler Vertretung wird als erstrebenswert angesehen, die Ausgestaltung ist derzeit jedoch offen.



## **Verzeichnis der Anhänge**

<b>Anhang A: Materialien Experteninterview .....</b>	<b>IX</b>
A-1 Grobentwurf Fragebogen für Online-Umfrage (Stand 09.05.2021) .....	IX
A-2 Finaler Interviewleitfaden (Stand 30.06.2021).....	XIII
A-3 Anfrage Interviewpartner/-innen.....	XVIII
A-4 Vorbereitungsschreiben Interview mit Einverständniserklärung .....	XIX

**Die Anhänge B (S. XXI), C (S. XXII bis CV) und D (S. CVI bis CCX) unterliegen dem Sperrvermerk und sind nicht öffentlich zugänglich.**

## Anhang A: Materialien Experteninterview

### A-1 Grobentwurf Fragebogen für Online-Umfrage (Stand 09.05.2021)

# Grobentwurf Fragebogen für Online-Umfrage

Vor den Fragenkomplex wird ein Vorwort gestellt. Mit diesem werden die Befragten auf die Umfrage vorbereitet. Das Vorwort ist kurz und prägnant gehalten, um zu einer Teilnahme der Umfrage zu motivieren (ca. ½ A4 Seite).

Das Ausfüllen des Fragebogens soll maximal 40 min in Anspruch nehmen. Dies muss durch Pretest überprüft werden.

- Die Fragen müssen noch finalisiert werden. Bemerkungen für die weitere Fragenüberarbeitung und Verweise zwischen den Fragen sind *orange und kursiv* dargestellt.
- Zu veröffentlichende Bemerkungen innerhalb des Fragebogens sind *grau, fett und kursiv* dargestellt. Zitate müssen noch eingefügt werden.

## I Fragenkomplex zu E-Government

- (1) Welchen Stellenwert hat IT in öffentlichen Behörden für Sie? (*persönliche Sichtweise/ Skala 1-10*)
- (2) Zitat zu E-Government und Frage, ob dieser Aussage zugestimmt wird. (*→ Zur Ermittlung, ob Begriff E-Government bekannt ist*) *→ Bei nein: eigene Erläuterung angeben lassen.*
- (3) Ist Ihnen die Unterteilung in externes und internes E-Government bekannt?
- (4) *Wenn ja:* Ordnen Sie folgende Aufgaben der internen und externen Sicht von E-Government zu. Die Aufgaben sind nur exemplarisch und nicht abschließend. (*2-3 Aufgaben je Bereich angeben*)
- (5) Kennen Sie die Strategie für E-Government des Freistaates Sachsen?
- (6) *Wenn Ja:* Welche Komponenten daraus haben Sie bei Ihrer Arbeit berücksichtigt? Bitte nehmen Sie eine Rangfolge der ausgewählten Komponenten beginnend bei dem Wichtigsten vor. (*Auswahl vorgeben*)
- (7) Besteht für Sie ein Zusammenhang zwischen E-Government und dem OZG? (*Überprüfung Expertise*) *→ Wenn nein Begründung*
- (8) *Wenn ja* *→* Unterfragen:
  - a. E-Government ist OZG?
  - b. OZG ist Teilmenge von E-Government.
  - c. E-Government ist Teilmenge von OZG

- (9) Kennen Sie das SächsEGovG? → *bei Nein weiter zu (12)*
- (10) Ist Ihnen § 12 b SächsEGovG bekannt?
- (11) *Wenn ja:* Geben Sie bitte an, welche Komponenten sie nutzen oder bei Ihrer Arbeit beachten. (*Komponenten = Basiskomponente/Schnittstellen/Standards*)
- (12) Bewerten Sie folgende Aussage „Standards sind wichtig für die Umsetzung von E-Government.“ (*Skala 1-10*)
- (13) Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand des E-Government für Ihre Organisationseinheit ein? (*Skala 1-10*) → *bei Angaben von 5 und kleiner Angabe, wo Potenzial von E-Government-Umsetzung besteht.*

## II Fragenkomplex zu IT-Management Standards (ITM-Standard)

- (14) Was verstehen Sie unter ITM? (*Auswahl angeben*)
- (15) Aussage ITM ist nicht nur Fachaufgabe → *Zustimmung Ablehnung.*
- (16) Sind Ihnen Normen/ Standards zum ITM bekannt.
- (17) *Wenn ja:* Bitte treffen Sie eine Auswahl ausfolgender Auflistung. Sollte Sie weitere Eintragungen vornehmen wollen, bitte ergänzen Sie.
- (18) Spiegelt der Begriff des ITM-Standards im SächsEGovG Ihre Auffassung aus Frage (14) zu einem ITM-Standard wider? → *bei nein Begründung*
- (19) Nutzen Sie in Ihrer Organisation ITM-Standards? → *bei nein Begründen warum nicht und weiter zu Fragenkomplex III*
- (20) *Wenn Ja:* Bitte geben Sie an, für welchen Bereich Sie ITM-Standards nutzen: → *Schnittstelle (z. B. XÖV)/Sicherheit/interne Standards*
- (21) Bitte geben Sie an, warum Sie für den Bereich ITM-Standards eingeführt haben/ nutzen (Auswahl vorgeben). → *rechtlich/ finanziell/ sonstiges (bitte begründen)*
- (22) *Wenn ja:* Welche Standards nutzen Sie für welchen Bereich → *Auswahl vorgeben. (z. B. ITIL für ITSM)*
- (23) Wie haben Sie sich für einen Standard entschieden. (*Auswahl vorgeben*)
- (24) Was war für die Auswahl am entschiedensten, bei Mehrfachauswahl bitte eine Rangfolge auswählen.
- (25) Haben Sie die verwendeten ITM-Standards an Ihre Organisation angepasst? → *Wenn Ja:* Fand die Anpassung vor oder nach der Implementierung statt? (*Auswahl vor oder nach Implementierung des Standards*)  
→ Was war der Grund der Anpassung. (*Auswahl vorgeben*)
- (26) Werden in Ihrer Organisationseinheit mehrere ITM-Standards kombiniert? → *Wenn ja:* Geben Sie den Grund für die Anpassung an (*Auswahl*)

Welche Anpassungen wurden vorgenommen? (*Auswahl*)

### III Fragenkomplex zur Weiterentwicklung von E-Government und ITM-Standards

(27) Folgende Aussagen bitte aus Ihrer Sicht bewerten: (*Skala 1-10*)

- ITM-Standards sind wichtig für die Umsetzung von E-Government.
- ITM-Standards für verwaltungsinterne Prozesse sind nötig.
- ITM-Standards aus der Wirtschaft müssen angepasst werden, um in der Verwaltung einsetzbar zu sein.
- Die Vorgaben des IT-Planungsrates für externe Standards (XÖV) sollten auch für interne ITM-Standards erfolgen.
- Das SächsEGovG definiert klar, was unter ITM-Standards verstanden wird.
- Die Möglichkeit der Rechtsverordnung für ITM-Standards ist hilfreich für eine reibungslose Einführung/ Umsetzung von E-Government.
- Die Möglichkeit der Rechtsverordnung für ITM-Standards würde zusätzliche Ressourcen (Kosten, Personal) binden.
- Für den Einsatz von ITM-Standards ist die Expertise im öffentlichen Bereich vorhanden.
- Für den Einsatz von ITM-Standards sind die Ressourcen im öffentlichen Bereich vorhanden.
- Eine Rechtsverordnung im Sinne des § 12 b SächsEGovG ist unter den derzeitigen Rahmenbedingungen tragbar.
- ITM-Standards sollten wie Basiskomponenten vom Freistaat bereitgestellt werden?
- Durch diese Bereitstellung würde die Expertise in der Verwaltung gesteigert.
- Durch diese Bereitstellung würde die Leistungsfähigkeit in der Verwaltung gesteigert.

(28) Folgende Aussagen bitte aus Ihrer Sicht bewerten: (*Skala 1-10*)

- Das SächsEGovG ist eine zentrale Arbeitsgrundlage der IT in meiner Organisation.
- Das SächsEGovG ist eine zentrale Arbeitsgrundlage des Managements in meiner Organisation.
- E-Government wird durch Digitalisierung abgelöst. → *Wenn ja*: Begründung warum.  
(*Kontrollfrage/Fangfrage zu Verständnis E-Government → (2)*)

### IV Abschluss/ Validierung

(29) Sind Sie in einer kommunalen oder staatlichen Verwaltung beschäftigt?

(30) Wenn kommunale Verwaltung: Wie groß ist die Einwohnerzahl Ihrer Kommune?

Seite 3 von 4

- (31) Wenn staatliche Verwaltung: Ministerium/ nachgeordneter Bereich/ Staatsbetrieb/ Stiftung.
- (32) Gibt es in Ihrer Organisation eine eigene Organisationseinheit für das Thema Information und Kommunikation?
- (33) Wie viele Angestellte/ Beamte hat diese Organisationseinheit? Bitte geben Sie die Anzahl in Vollzeitäquivalent an. *(Feld länge 1-3)*
- (34) Nutzen Sie externe Dienstleister zur Aufgabenerfüllung und Planung von IT?
- (35) Wenn ja, in welchem Umfang:
- z. T. in Verantwortung externer privater Dienstleister
  - z. T. in Verantwortung durch öffentliche Dienstleister (SID etc.)
  - vollständig durch priv. Dienstleister
  - vollständig durch öffentliche Dienstleister (SID etc.) → *bei z. Teil → Angabe der ungefähren Prozente für öffentliche und/ oder private Dienstleister Pflicht*
- (36) Welches Tätigkeitsfeld begleiten Sie in Ihrer Organisation.
- (37) Haben Sie eine leitende Tätigkeit inne (Führungsverantwortung).
- (38) Sind Sie in einer beratenden Funktion (Stabsstelle) tätig.
- (39) Bitte geben sie Ihr Alter an. *(Auswahl: <30/30-40/40-50/50-60/>60)*
- (40) Wie hoch schätzen Sie Ihre Expertise zu den beantwortenden Fragen ein? *(Skala 1-10)*
- I Fragenkomplex zu E-Government
  - II Fragenkomplex zu IT-Management Standards (ITM-Standard)
  - III Fragenkomplex zur Weiterentwicklung von E-Government und ITM-Standards
- (41) Möchte Sie Weiteres zur Umfrage mitteilen? (Freitext für Sonstiges/ Feedback)

## A-2 Finaler Interviewleitfaden (Stand 30.06.2021)

# Leitfaden für das Experteninterview

### Vorbemerkung:

Interviewstudie im Rahmen der Masterarbeit mit dem Thema „Die Rolle von IT-Management-Standards bei der Umsetzung des SächsEGovG“.

Ziel der Interviewstudie ist es herauszufinden, ob aktuell im kommunalen und staatlichen Bereich ITM-Standards angewandt werden. Zudem sollen die Erfahrungen der befragten Personen zu dem Themengebiet ermittelt werden und ob den befragten Personen bewusst ist, dass ITM-Standards essenziell für die Umsetzung von E-Government sind.

Das Leitfadengespräch soll zwischen 45 und 60 Minuten in Anspruch nehmen.

Zu klärende Fragen/ Inhalte, bevor mit dem Interview begonnen wird:

- Wurde die Einverständniserklärung vor dem Interview ausgefüllt bzw. übersandt? Ist diese vollständig.
- Die befragten Personen darüber informieren, dass die Aufnahme gestoppt werden kann, wenn Sie ein Zeichen geben (Zeichen = Stopp).
- Die befragten Personen darüber informieren, dass Aussagen für das spätere Protokoll gestrichen werden können, wenn Sie dies während der Aufnahme deutlich machen, z. B. „Bitte streichen Sie diese Aussage.“.

Hinweise:

- Bemerkungen für den Interviewer und Verweise zwischen den Fragen sind orange dargestellt.
- Schlüsselfragen sind nummeriert und fett dargestellt. → Diese Fragen müssen gestellt werden.
- Eventualfragen sind als Unterfragen zu den Schlüsselfragen hinterlegt. → Diese Fragen können gestellt werden, um die Antwort zu präzisieren.
- **Immer nachfragen, warum bzw. wozu, wenn Antworten unklar oder sehr kurz ausfallen; ggf. Antworten spiegeln.**

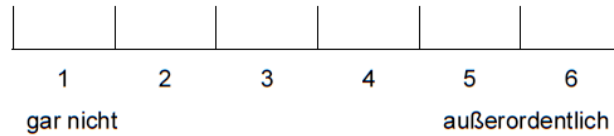
## I Fragenkomplex zu E-Government

(1) **Wie bewerten Sie den Stellenwert von IT in Ihrer Einrichtung/ für den kommunalen Bereich/ für den staatlichen Bereich?**

- ➔ Frage nach Einrichtung; kommunalen oder staatlichen Bereich abhängig von Interviewpartner

→ persönliche Sichtweise

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



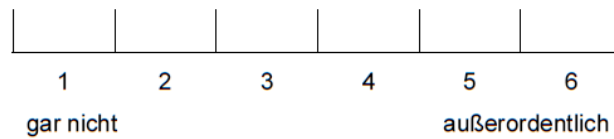
**(2) Wie würden Sie den Begriff E-Government definieren?**

→ Zur Ermittlung, ob Begriff E-Government in seiner Tiefe bekannt ist, vgl. Speyer-Definition von E-Government.

– Beschreibt folgendes Zitat den Begriff E-Government für Sie vollumfänglich?

„E-Government bezeichnet die Abwicklung von Verwaltungsprozessen mit Hilfe von IT über elektronische Medien.“

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



– Bitte beschreiben Sie, welche Aspekte aus Ihrer Sicht fehlen:

**(3) Was verstehen Sie unter externem und internem E-Government?**

– Besteht für Sie ein Zusammenhang zwischen den Begriffen E-Government und OZG? Wie stellt sich dieser Zusammenhang für Sie dar?

→ (Überprüfung Expertise)

E-Government und OZG sind identisch.

Das OZG ist eine Teilmenge des E-Governments.

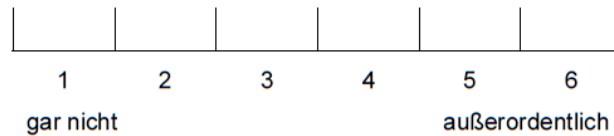
Das E-Government ist eine Teilmenge des OZG.


**(4) Welche Strategien/ Leitfäden des Freistaats Sachsen spielen eine Rolle bei Ihrer Arbeit im Themenfeld des E-Government?**

– Kennen Sie den Masterplan „Digitale Verwaltung Sachsen“?

– In welchem Maße wird nach Ihrer Meinung die Standardisierung des ITM im Masterplan „Digitale Verwaltung Sachsen“ berücksichtigt?

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



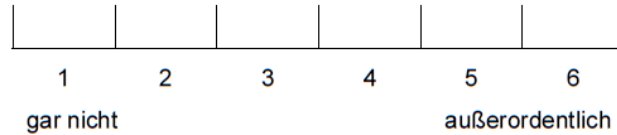
– Was sollte Ihrer Meinung nach expliziter erwähnt werden?

→ Angabe von eigenen Schwerpunkten

(5) **Wie wichtig sind nach Ihrer Meinung Standards für die Umsetzung von E-Government?**

– Bitte nennen Sie Beispiele aus Ihrem Arbeitsfeld.

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



(6) **Welche Rolle spielt das SächsEGovG für Ihre Arbeitsaufgaben/ Projekte?**

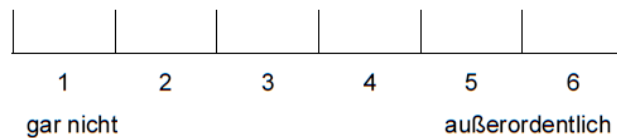
– Ist Ihnen § 12 b und § 14 Abs. 3 SächsEGovG bekannt?

→ Beide Paragraphen als Auszug den befragten Personen vorlegen.

(7) **Wie schätzen Sie den Umsetzungsstand des E-Government für Ihre Organisationseinheit/ den kommunalen/ staatlichen Bereich ein?**

→ Frage nach Organisationseinheit; kommunaler oder staatlicher Bereich abhängig von Interviewpartner

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



– In welchem Bereich besteht nach Ihrer Meinung Verbesserungspotenzial.

– Worin sehen Sie die Probleme bei der Umsetzung von E-Government?

(8) **Wir sind jetzt am Ende des ersten Themenkomplexes, würden Sie noch etwas ergänzen wollen?**

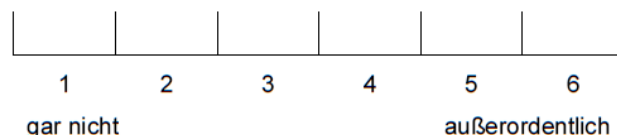
## II Fragenkomplex zu IT-Management Standards (ITM-Standard)

(9) **Was verstehen Sie unter dem Begriff IT-Management?**

– Beschreibt folgendes Zitat den Begriff IT-Management für Sie vollumfänglich:

*„IT-Management umfasst die Steuerung der Informationswirtschaft, Informationssysteme, der Informations- und Kommunikationstechnik sowie der übergreifenden Führungsaufgaben.“*

→ neben Erläuterungen Zahlenwert festhalten für spätere Auswertung



– Welche Aspekte fehlen aus Ihrer Sicht oder gehören nicht zum ITM?



- Ist ITM eine Führungs- oder Fachaufgabe nach Ihrer Meinung?

**(10) Welche ITM-Standards kennen Sie?**

➔ Bsp. COBIT; Scrum; ISO 31000; Kanban; ISO 900x; LeanIT; IT4IT; DesThin; CMMI; FitSM; ITIL; ISO20000; PMBoK; PRINCE2 etc.

**(11) Welche ITM-Standards nutzen Sie in Ihrer Organisation/ stellen Sie für den kommunalen, staatlichen Bereich zur Verfügung und warum?**

➔ Frage nach Organisation/ kommunalen oder staatlichen Bereich abhängig von Interviewpartner

➔ Wenn noch keine ITM-Standards eingesetzt werden, weiter zu Frage (15).

- Bitte geben Sie an, warum Sie für den Bereich den ITM-Standard eingeführt haben/ nutzen.
- Hat die Regelung § 12 b bzw. § 14 Abs. 3 SächsEGovG dazu geführt, dass Sie ITM-Standards eingeführt haben?

**(12) Wie wurde der ITM-Standard ausgewählt?**

- Welchen Einfluss hatte das SächsEGovG (vgl. § 12 b bzw. § 14 Abs. 3 SächsEGovG) bei der Auswahl der verwendeten ITM-Standards?

**(13) Haben in der praktischen Anwendung der ITM-Standards Abweichungen in Form von Optimierungen zu deren Handlungsanweisungen/ Richtlinien stattgefunden?**

- Tailoring?

**(14) Werden mehrere ITM-Standards kombiniert und angepasst?**

- Haben Sie daraus positive Effekte ergeben? (Nutzen steigern/ Konflikte vermeiden)

**(15) Aus welchen Gründen wurden ITM-Standards noch nicht in Gänze oder überhaupt etabliert?**

- Worin sehen Sie die Herausforderungen (Probleme) bei der Einführung von ITM-Standards?

**(16) Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Aspekte, die bisher nicht ausreichend oder gar nicht angesprochen wurden, zu denen Sie gern Ihre Sicht darlegen möchten?**

---

➔ Frage nur für Staatskanzlei:

**(17) Was wird im Sinne des SächsEGovG unter einem ITM-Standard verstanden?**

- Wurden ITM-Standards bei den vergangenen Gesetzesnovellierungen berücksichtigt.
- Ist eine Berücksichtigung geplant?

(18) Was wird im Sinne des SächsEGovG unter Interoperabilität verstanden?

→ § 9 SächsEGovG (Land) und § 13 SächsEGovG (Kommune)

---

### III Validierung

(19) Welches Tätigkeitsfeld begleiten Sie in Ihrer Organisation.

(20) Haben Sie eine leitende Tätigkeit inne (Führungsverantwortung).

(21) Sind Sie in einer beratenden Funktion (Stabsstelle) tätig.

---

→ Frage nur für kommunalen Bereich:

(22) Gibt es in Ihrer Organisation eine eigene Organisationseinheit für das Thema Information und Kommunikation?

(23) Nutzen Sie externe Dienstleister zur Aufgabenerfüllung und Planung von IT?

Wenn ja, in welchem Umfang:

z. T. in Verantwortung externer privater Dienstleister/ z. T. in Verantwortung durch öffentliche Dienstleister (SID etc.) / vollständig durch priv. Dienstleister/ vollständig durch öffentliche Dienstleister ((SID etc.))

→ bei z. Teil → Angabe der ungefähren Prozente für öffentliche und/ oder private Dienstleister Pflicht

---

### IV Abschluss

(24) Frage: Haben Sie noch Feedback für mich zum Gespräch?

(25) Frage: Wollen Sie das Protokoll des Interviews erhalten?

(26) Frage: Möchten Sie über die Veröffentlichung der Arbeit informiert werden?

## A-3 Anfrage Interviewpartner/-innen

Kristin Brandt

E-Mail: [REDACTED]

16. Juni 2021

### **Einladung zur Interviewstudie im Rahmen der Masterarbeit mit dem Thema: „Die Rolle von IT-Management-Standards bei der Umsetzung des SächsEGovG“**

Sehr geehrte Damen und Herren,

für die Interviewstudie im Rahmen meiner Masterarbeit mit dem Thema „Die Rolle von IT-Management-Standards (ITM) bei der Umsetzung des SächsEGovG“ möchte ich Sie als Teilnehmer/-in gewinnen.

Ziel meiner Untersuchungen ist es darzustellen, welchen Beitrag ITM-Standards zur Erreichung der E-Government-Ziele des Freistaats Sachsen (theoretisch) leisten können und wie ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt werden. Da dieses Themenfeld derzeit wenig erschlossen ist, würde ich gern Ihre Expertise, Erfahrungen und Gedanken hierzu erfahren.

Die Interviewstudie möchte ich im Zeitraum Juli bis Mitte August (33. KW) 2021 durchführen. Das Interview wird ca. 45 Minuten in Anspruch nehmen und in Form eines Leitfadengesprächs durchgeführt. Aufgrund der aktuellen Situation und da ich mein Studium berufsbegleitend absolviere, würde ich das Interview gern als Web-Meeting durchführen. Sollten Sie ein persönliches Gespräch bevorzugen, ist dies natürlich auch möglich.

Die im Rahmen des Interviews gewonnenen Informationen werden nur zur Erstellung meiner Masterarbeit verwendet. Sollten Sie an dem Interview teilnehmen, erhalten Sie vorab eine Einverständniserklärung.

Über Ihre Teilnahme an meiner Interviewstudie freue ich mich sehr. Bitte geben Sie mir bis zum 30. Juni 2021 Bescheid, ob Sie für ein Gespräch zur Verfügung stehen.

Für Rückfragen können Sie sich gern an mich wenden (E-Mail: [REDACTED]).

Mit freundlichen Grüßen  
Kristin Brandt

## A-4 Vorbereitungsschreiben Interview mit Einverständniserklärung

**Betreff:** Interview Masterarbeit  
**Ort:** Web-Meeting

**Beginn:** [REDACTED]  
**Ende:** [REDACTED]  
**Zeitspanne zeigen als:** [REDACTED]

**Serientyp:** (Keine Angabe)

**Besprechungsstatus:** [REDACTED]

**Organisation:** Kristin Brandt  
**Erforderliche Teilnehmer:** [REDACTED]

Sehr geehrte [REDACTED]

vielen Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme an der Interviewstudie im Rahmen meiner Masterarbeit. In dem Interview geht es um Ihre Erfahrungen und Gedanken zum Thema E-Government und IT-Managementstandards. Ausgehend von diesen Informationen möchte ich darstellen, welchen Beitrag ITM-Standards zur Erreichung der E-Government-Ziele des Freistaats Sachsen (theoretisch) leisten können und wie ITM-Standards im kommunalen und staatlichen Bereich bei der Realisierung von E-Government bereits heute berücksichtigt werden.

Das Interview dauert ca. 45 bis 60 min. Das Protokoll des Interviews wird für die spätere Auswertung der Interviewstudie benötigt. Um die Protokolle zu erstellen, möchte ich das Interview mit einem Tonaufnahmegerät aufzeichnen. Daher bitte ich Sie die Einverständniserklärung zum Interview und zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten auszufüllen und mir vor unserem Interviewtermin per E-Mail zu übersenden.

Der Link des Web-Meeting lautet: [REDACTED]

Für Rückfragen können Sie sich gern an mich wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Kristin Brandt

**Einverständniserklärung zum Interview im Rahmen einer Masterarbeit im Studiengang Public Governance an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum und zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Interviewdaten**

Thema der Masterarbeit: Die Rolle von IT-Management-Standards bei der Umsetzung des Sächsischen E-Government-Gesetzes

Interviewpartner/-in: \_\_\_\_\_

Interviewerin: Kristin Brandt

Interviewdatum: \_\_\_\_\_

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen der Masterarbeit mit dem Thema „Die Rolle von IT-Management-Standards bei der Umsetzung des Sächsischen E-Government-Gesetzes“ an einem Interview teilzunehmen. Ich wurde über das Ziel und den Verlauf der Masterarbeit informiert.

Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und durch die Interviewerin in Schriftform gebracht wird. Die Audiodateien werden nach Abgabe der Masterarbeit gelöscht.

Die Transkripte der Interviews werden nicht anonymisiert gespeichert. Die wissenschaftliche Auswertung des Interviewtextes erfolgt durch die Interviewerin. Ich bin mit einer namentlichen Nennung in der wissenschaftlichen Auswertung und Veröffentlichung der Transkripte innerhalb der Masterarbeit einverstanden/ nicht einverstanden. (Bitte **treffen Sie eine Wahl, indem Sie Ihre Auswahl unterstreichen und den anderen Aspekt streichen.**)

Meine Teilnahme an dem Interview und meine Zustimmung zur Verwendung der Daten, wie oben beschrieben, sind freiwillig. Ich habe jederzeit die Möglichkeit, meine Zustimmung zu widerrufen. Durch Verweigerung oder Widerruf entstehen mir keine Nachteile. Ich habe das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Sperrung und Löschung, Einschränkung der Verarbeitung, Widerspruch gegen die weitere Verarbeitung sowie auf Datenübertragbarkeit meiner personenbezogenen Daten.

Unter diesen Bedingungen erkläre ich mich bereit, das Interview zu geben, und bin damit einverstanden, dass es aufgezeichnet, verschriftlicht und ausgewertet wird.

\_\_\_\_\_  
Ort

\_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift Interviewpartner/-in

## Literaturverzeichnis

- Aier, Stephan; Rohner, Peter; Schelp, Joachim: Engineering the Transformation of the Enterprise. Cham, Springer International Publishing, 2021, ISBN 978-3-030-84654-1
- Albers, Marion; Braun Binder, Nadja; Debus, Alfred et al.; (Keine Angabe) (Hrsg.): Digitalisierte Verwaltung - Vernetztes E-Government. [online]. 2., völlig neu bearbeitete Auflage. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 2019, ISBN 978-3-503-18140-7, Verfügbar unter: <http://www.esv.info/978-3-503-18139-1>
- Albrecht, F.; Discheid, H.B.; Heckmann, D.: Das E-Government-Gesetz des Bundes [online]. ISPRAT Dossier, Februar 2013, Verfügbar unter: [http://www.isprat.net/fileadmin/downloads/publikationen/ISPRAT\\_Dossier\\_E-Gov-Gesetz\\_des\\_Bundes.pdf](http://www.isprat.net/fileadmin/downloads/publikationen/ISPRAT_Dossier_E-Gov-Gesetz_des_Bundes.pdf)
- Beck, W.: Aktuelle E-Government-Regelungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In: J. Stember; W. Eixelsberger; A. Neuron; A. Spichiger; F.-R. Habel; M. Wundara (Hrsg.): Handbuch E-Government. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, S. 1-26, ISBN 978-3-658-21596-5
- Belleflamme, P. Coordination on formal vs. de facto standards: a dynamic approach [online]. European Journal of Political Economy, Nr. 1 Jg. 18 (2002), S. 153-176. ISSN 01762680 [Zugriff am: 6. April 2021]. Verfügbar unter: doi:10.1016/S0176-2680(01)00073-8#
- Biethahn, Jörg; Mucksch, Harry; Ruf, Walter; Almstedt, Matthias; Aschenbach, Frank; Boer, Edda de: Entwicklungsmanagement. Mit einem Fallbeispiel. 4. Aufl. München, De Gruyter Oldenbourg, 2007, Ganzheitliches Informationsmanagement. von Jörg Biethahn, Harry Mucksch und Walter Ruf; Bd. 2, ISBN 978-3-486-58233-8
- Bundesministerium des Inneren (Hrsg.): ITIL und Standards für IT-Prozesse Version 1.0.1. Prozess-Standards für die Entwicklung der IT-Service-Organisation gemäß ITIL Best Practices. [online], 2006, Verfügbar unter: [http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/studie\\_ital\\_und\\_standards\\_fuer\\_itprozesse\\_download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.cio.bund.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Architekturen-und-Standards/studie_ital_und_standards_fuer_itprozesse_download.pdf?__blob=publicationFile) [Zugriff am: 21. März 2021]
- CDU, Bündnis 90 Die Grünen, SPD (Hrsg.): Erreichtes bewahren Neues ermöglichen Menschen verbinden Gemeinsam für Sachsen. Koalitionsvertrag 2019 bis 2024. [online]. sächsische Staatsregierung, 1. Dezember 2019, Verfügbar unter: <https://www.staatsregierung.sachsen.de/regierungsprogramm-4730.html> [Zugriff am: 3. April 2021]

CDU, CSU, SPD (Hrsg.): Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode. [online]. Bundesregierung. Berlin, 12. März 2018, Verfügbar unter: <https://archiv.cdu.de/koalitionsvertrag-2018> [Zugriff am: 3. April 2021]

Europäisches Parlament und der Rat der Europäischen Union (Hrsg.): Richtlinie 98/34/EG des europäischen Parlamentes und Rates vom 22. Juni 1998 über ein Informationsverfahren auf dem Gebiet der Normen und technischen Vorschriften. Richtlinie 98/34/EG. [online], 22. Juni 2018 [Zugriff am: 12. April 2021], Verfügbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:31998L0034&from=DEE>

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. [online]. 4. Auflage. Wiesbaden, VS Verlag, 2010, Lehrbuch, ISBN 978-3-531-17238-5, Verfügbar unter: <http://dnb.info/1002141753/04>

Häder, Michael: Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden, Springer VS, 2019, Lehrbuch, ISBN 978-3-658-26985-2

Heinrich, Lutz J.; Riedl, René; Stelzer, Dirk; Sikora, Hermann: Informationsmanagement. Grundlagen, Aufgaben, Methoden. 11., vollst. überarb. Aufl. München, De Gruyter Oldenbourg, 2014, ISBN 978-3-11-034664-0

Helfferrich, C.: Leitfaden- und Experteninterviews. In: N. Baur; J. Blasius (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung# Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, S. 669-686, ISBN 978-3-658-21307-7

Heuermann, R.; Tomenendal, M.; Bressemer, C. (Hrsg.): Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen. [online]. Berlin, Springer Gabler, 2018, ISBN 978-3-662-54098-5, Verfügbar unter: <http://www.springer.com/>

Heuermann, Roland: Strategisches IT-Management. In Privatwirtschaft und Verwaltung. München, De Gruyter Oldenbourg, 2014, ISBN 978-3-486-71807-2

Hofmann, J.; Reich, S. (Hrsg.): eGovernment. Heidelberg, dpunkt-Verl., 2009, HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik. 46.2009,265, ISBN 978-3-89864-590-4

ISO International Organization for Standardization (Hrsg.); IEC International Electrotechnical Commission (Hrsg.): Standardization and related activities - general vocabulary. Normalisation et activités connexes - vocabulaire général = Standartizacija i smežnyje

vidy dejatel'nosti - obščij slovar'. [online]. 8th ed. Geneva, ISO International Organization for Standardization; IEC International Electrotechnical Commission, 2004, ISO/IEC guide Guide ISO/IEC Rukovodstvo ISO/IEC. 2 [Zugriff am: 6. April 2021], Verfügbar unter: [https://www.bsigroup.com/contentassets/fb7f1499fa6f43c6b9084be8c2378bc9/iso\\_iec\\_guide\\_2\\_2004.pdf](https://www.bsigroup.com/contentassets/fb7f1499fa6f43c6b9084be8c2378bc9/iso_iec_guide_2_2004.pdf)

IT-Planungsrat (Hrsg.): Beschluss 2021/06 - Parallele Erweiterung der IT-Standards XBau/XPlanung | IT-Planungsrat [online], 30 August 2021, 12:00, Verfügbar unter: <https://www.it-planungsrat.de/beschluesse/beschluss/beschluss-2021-06> [Zugriff am: 30. August 2021]

Kammerer, S.; Lang, M.; Amberg, M.; Achtert, W. (Hrsg.): IT-Projektmanagement-Methoden. Best Practices von Scrum bis PRINCE2. Düsseldorf, Symposium, 2012, Erfolgreiches IT-Projektmanagement, ISBN 978-3-86329-435-9

Krcmar, Helmut: Informationsmanagement. 6., überarbeitete Auflage. Berlin, Springer Gabler, 2015, ISBN 978-3-662-45862-4

Lang, M. (Hrsg.): IT-Management. Best Practices für CIOs. Berlin, De Gruyter Oldenbourg, 2018, ISBN 978-3-11-054303-2

Petrucci, M.; Wirtz, M.: Sampling und Stichprobe [online], 2007., 24. Januar 2020, 12:00, Verfügbar unter: <https://quasus.ph-freiburg.de/sampling-und-stichprobe> [Zugriff am: 26. Juni 2021]

Raab-Steiner, Elisabeth; Benesch, Michael: Der Fragebogen. Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung. 5., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wien, Facultas, 2018, UTB Schlüsselkompetenzen. 8406, ISBN 978-3-8252-8727-6

Sächsische Staatskanzlei (Hrsg.): Masterplan Digitale Verwaltung Sachsen. Dresden, 14. März 2019

Sächsische Staatskanzlei (Hrsg.); Referat 43 (Hrsg.): (K)Ein proSID der Gemütlichkeit - 11 strategische Projekte. SID-Kundeninformation 18.9.2019. [online]. Sächsische Staatskanzlei, 18. September 2019, Verfügbar unter: [https://www.sid.sachsen.de/download/SID\\_Kundenforum\\_2019\\_proSID\\_Vorstellung.pdf](https://www.sid.sachsen.de/download/SID_Kundenforum_2019_proSID_Vorstellung.pdf) [Zugriff am: 30. August 2021]

Sächsische Staatskanzlei, Referat Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Leinen los für mehr digitale Kompetenz – Freistaat fördert Digital-Lotsen für sächsische Kommunen. [online], 6. Juli 2021, Verfügbar unter: <https://www.medien-service.sachsen.de/medien/news/254220> [Zugriff am: 30. August 2021]



- sächsische Staatsregierung (Hrsg.): Bericht über die Evaluierung des Sächsischen E-Government-Gesetzes (SächsEGovG). [online]. DRUCKSACHE 6/9859, 12. April 2017, Verfügbar unter: [https://edas.landtag.sachsen.de/viewer.aspx?dok\\_nr=9859&dok\\_art=Drs&leg\\_per=6](https://edas.landtag.sachsen.de/viewer.aspx?dok_nr=9859&dok_art=Drs&leg_per=6) [Zugriff am: 21. März 2021]
- sächsische Staatsregierung (Hrsg.): Gesetzentwurf zum Gesetz zur Weiterentwicklung des E-Governments im Freistaat Sachsen. [online], 29. November 2018 [Zugriff am: 3. April 2021], Verfügbar unter: <https://www.landtag.sachsen.de/de/aktuelles/sitzungskalender/tagesordnung/1345>
- Sächsisches Staatsministerium der Justiz und für Europa (Hrsg.): Strategie für IT und E-Government des Freistaates Sachsen. [online], 2014, Verfügbar unter: [https://www.egovernment.sachsen.de/download/Strategie\\_ITundEGovernment\\_des\\_FreistaatesSachsen.pdf](https://www.egovernment.sachsen.de/download/Strategie_ITundEGovernment_des_FreistaatesSachsen.pdf) [Zugriff am: 21. März 2021]
- Sächsisches Staatsministerium des Inneren (Hrsg.): SächsEGovG Handlungsleitfaden zur Umsetzung in kommunalen Behörden. Version 1.0. [online], 2015a, Verfügbar unter: <https://www.egovernment.sachsen.de/das-saechsische-e-government-gesetz.html> [Zugriff am: 21. März 2021]
- Sächsisches Staatsministerium des Inneren (Hrsg.): SächsEGovG Handlungsleitfaden zur Umsetzung in staatlichen Behörden. Version 1.0. [online], 2015b, Verfügbar unter: <https://www.egovernment.sachsen.de/das-saechsische-e-government-gesetz.html> [Zugriff am: 21. März 2021]
- Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.): Sachsen Digital - Digitalisierungsstrategie des Freistaates Sachsen. [online]. Referat 41, Digitales Sachsen, 12. Juni 2019, Verfügbar unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/33501> [Zugriff am: 27. März 2021.220Z]
- Schmid, Andreas: Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Vieweg, 2019, ISBN 978-3-658-27029-2
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung. [online]. 11., überarbeitete Auflage. Berlin, De Gruyter Oldenbourg, 2018, De Gruyter Studium, ISBN 978-3-11-057732-7, Verfügbar unter: [http://www.degruyter.com/search?f\\_0=isbnissn&q\\_0=9783110577327&searchTitles=true](http://www.degruyter.com/search?f_0=isbnissn&q_0=9783110577327&searchTitles=true)
- Scholl, Armin: Die Befragung. 4., bearbeitete Auflage. Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK Lucius, 2018, UTB Sozialwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften. 2413, ISBN 978-3-8252-4998-4

- Smentek, S.; Jabkowski, R.; Lühr, H.-H. (Hrsg.): Handbuch Digitale Verwaltung. Wiesbaden, Kommunal- und Schul-Verlag Wiesbaden, 2018, ISBN 978-3-8293-1377-3
- Stamann, C.; Janssen, M.; Schreier, M. Qualitative Inhaltsanalyse - Versuch einer Begriffsbestimmung und Systematisierung [online]. Forum Qualitative Sozialforschung, Nr. 17 (3) Jg. 2016 (September 2016), 1-16 [24 Absätze]. Forum Qualitative Sozialforschung [Zugriff am: 21. August 2021]. Verfügbar unter: doi:10.17169/fqs-17.3.2581#
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (Hrsg.): Personal im öffentlichen Dienst des Freistaates Sachsen. 30. Juni 2020 L III 2 - j/20. [online], Juli 2021, Verfügbar unter: <https://www.statistik.sachsen.de/html/personal-oeffentlicher-dienst.html> [Zugriff am: 30. August 2021]
- Stember, J.; Hasenkamp, V.: E-Government in Deutschland: Ein Überblick. In: J. Stember; W. Eixelsberger; A. Neuron; A. Spichiger; F.-R. Habel; M. Wundara (Hrsg.): Handbuch E-Government. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, S. 1-22, ISBN 978-3-658-21596-5
- Stock-Homburg, Ruth; Groß, Matthias: Personalmanagement. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019, ISBN 978-3-658-26080-4
- Tambo, T.; Filtenborg, J. Digital services governance: IT4IT™ for management of technology [online]. Journal of Manufacturing Technology Management, Nr. 8 Jg. 30 (2019), S. 1230-1249. ISSN 1741-038X. Verfügbar unter: doi:10.1108/JMTM-01-2018-0028#
- Tiemeyer, E.; Bachmann, W.; Tiemeyer, E. (Hrsg.): Handbuch IT-Management. Konzepte, Methoden, Lösungen und Arbeitshilfen für die Praxis ; [neu: mit Kapiteln zu IT-Compliance und IT-Lizenzmanagement. 4., überarb. und erw. Aufl. München, Hanser, 2011, ISBN 978-3-446-42751-8

## Rechtsquellenverzeichnis

GG (2020): Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, das zuletzt durch Artikel 1 u. 2 Satz 2 des Gesetzes vom 29. September 2020 (BGBl. I S. 2048) geändert worden ist

EGovG (2021): E-Government-Gesetz vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 16. Juli 2021 (BGBl. I S. 2941) geändert worden ist

EGovG LSa (2019): E-Government-Gesetz Sachsen-Anhalt - Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung im Land Sachsen-Anhalt vom 24. Juli 2019 (GVBl. LSa Nr. 18 vom 30.07.2019 S. 200)

OZG (2021): Onlinezugangsgesetz vom 14. August 2017 (BGBl. I S. 3122, 3138), das zuletzt durch Artikel 16 des Gesetzes vom 28. Juni 2021 (BGBl. I S. 2250) geändert worden ist

SächsEGovG (2021): Sächsisches E-Government-Gesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 8. November 2019 (SächsGVBl. S. 718), das durch Artikel 3 der Verordnung vom 12. April 2021 (SächsGVBl. S. 517) geändert worden ist

SächsEGovGDVO (2020): Sächsische E-Government-Gesetz-Durchführungsverordnung vom 13. Dezember 2016 (SächsGVBl. S. 664), die zuletzt durch die Verordnung vom 10. März 2020 (SächsGVBl. S. 93) geändert worden ist

SächsVerf (2013): Verfassung des Freistaates Sachsen vom 27. Mai 1992 (SächsGVBl. S. 243), die durch das Gesetz vom 11. Juli 2013 (SächsGVBl. S. 502) geändert worden ist

SAKDG (2019): Gesetz über die Errichtung der Sächsischen Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in der Fassung der Bekanntmachung vom 9. März 2018 (SächsGVBl. S. 128), das durch Artikel 3 des Gesetzes vom 23. Mai 2019 (SächsGVBl. S. 422) geändert worden ist

VwV ITEG (2019): Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung zu Planung und Steuerung von Informationstechnik und E-Government im Freistaat Sachsen vom 7. September 2011 (SächsABl. S. 1300), zuletzt enthalten in der Verwaltungsvorschrift vom 17. Dezember 2019 (SächsABl. SDr. S. S 334)

VwV SID (2019): Verwaltungsvorschrift der Sächsischen Staatsregierung über den Staatsbetrieb Sächsische Informatik Dienste vom 5. April 2019 (SächsABl. S. 658),

enthalten in der Verwaltungsvorschrift vom 17. Dezember 2019 (SächsABl. SDr. S. S 334)

VwVfG (2021): Verwaltungsverfahrensgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), das zuletzt durch Artikel 24 Absatz 3 des Gesetzes vom 25. Juni 2021 (BGBl. I S. 2154) geändert worden ist

## Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eidesstatt, dass ich die vorgelegte Masterarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Masterarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt, wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Masterarbeit sind identisch.

Dresden,

---

Ort, Datum

---

Unterschrift