

# Electronic Government – ein Wegweiser

Klaus Lenk<sup>1</sup>, Roland Traunmüller<sup>2</sup>

1) Universität Oldenburg, lenk@uni-oldenburg.at

2) Universität Linz, traunm@ifs.uni-linz.ac.at

Veröffentlicht in: *Computer kommunikativ*, Heft4/2001, S.15-18.

## 1. eGovernment ist nicht eCommerce

Der große Erfolg, den Konzepte von eGovernment in der letzten Zeit hatten, hat zu einer gewissen Verengung des Interesses auf elektronische Bürgerdienste, auf wohlstrukturierte Routineprozesse und vielleicht allenfalls noch auf Fragen der elektronischen Demokratie (Bürgerinformation, Willensbildung, Abstimmungen) geführt. Diese Sichtweise und ein allzu starkes Anlehnen an Konzepte und Systeme des eCommerce bergen jedoch Gefahren: zu leicht wird dabei die vielschichtige Realität von Regieren und Verwalten in modernen Staatswesen verfehlt. Mit dieser Verengung setzt eGovernment auch seine Eignung als Schlüsseltechnologie für eine durchgreifende Modernisierung von Staat und Verwaltung aufs Spiel.

Um so wichtiger ist es nunmehr, einen Weg zu beschreiben, auf dem eGovernment seine Rolle für eine grundlegende Erneuerung von Staat und Verwaltung spielen kann. Behält man – über die Einführung neuer technischer Infrastrukturen und Anwendungen hinaus – das Ziel einer Fortführung des mit *New Public Management* in den neunziger Jahren eingeleiteten Modernisierungsprozesses im Auge, so ist es dringend angebracht, Handlungsfelder und kritische Erfolgsfaktoren zu benennen, auf die sich die Aktivitäten jetzt verstärkt beziehen müssen.

Um der genannten Verengung vorzubeugen, veröffentlichte die Gesellschaft für Informatik e.V. zusammen mit der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE im September 2000 ein Memorandum „Electronic Government“, in welchem die großen Chancen eines nicht nur modisch verengten Einsatzes der Informationstechnik für eine nachhaltige Modernisierung von Staat und Verwaltung dargelegt wurden [2]. Mit gleicher Intention hat die Österreichische Computergesellschaft ein Forum eGovernment eingerichtet [1]. Die folgenden Ausführungen spitzen viele der dabei getätigten Aussagen zu, um ihnen noch stärker den Charakter eines Wegweisers zu verleihen, und beziehen sie auf die theoretische

theoretische Grundlegung eines umfassend verstandenen eGovernment, welche die Verfasser des vorliegenden Beitrags 1999 vorlegten [3].

## 2. Staat und Verwaltung in Systemperspektive

Um die Breite der Chancen zu verdeutlichen, müssen eingangs einige Besonderheiten von *Government* im weitesten Sinne, also von Legislative, Exekutive und Judikative, in Erinnerung gerufen werden. Besonders die Eigenarten des Arbeitens der Verwaltung werden gern im Interesse der Durchsetzung von technischen Produkten und Anwendungen heruntergespielt. Generationen von IT-Anwendungen wurden im Hinblick auf die Bedürfnisse von Wirtschaftsunternehmen entwickelt, erst dann wurde nach Anwendungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung, in Politik und Gesetzgebung und in der Justiz gesucht. Das war dort einfach, wo diese Handlungsfelder sich von Wirtschaftsunternehmen nicht so stark unterschieden, also im finanziellen Management, im Personalwesen und im Beschaffungswesen. Aber die Vielfalt der Prozesse, in denen die Verwaltung ihre primären Leistungen erstellt, kam damit noch nicht in den Blick. Und frühen Ansätzen der Rechtsinformatik zur Unterstützung richterlicher und legislativer Entscheidungstätigkeit war kein nachhaltiger Erfolg beschieden.

Die Vielfalt des Handelns in Staat, Politik und Verwaltung ist nur schwer beschreibbar, hängt sie doch von rechtlichen und politischen Vorgaben ab, die zudem von Land zu Land erheblich abweichen. Vor allem die gewachsenen kontinentaleuropäischen Regierungssysteme haben eine sehr komplexe Struktur. Auch in vielen europäischen Pilotprojekten werden die hier gegebenen Unterschiede erst im Laufe der Arbeit entdeckt, was dann oftmals dazu führt, dass man sich in der Entwicklungsarbeit nur auf einen kleinsten gemeinsamen Nenner einigen kann.

Die Unterschiede der Regierungssysteme und ihrer öffentlichen Verwaltungen von Wirtschaftsunternehmen sowie auch untereinander sehen wir vor allem in folgenden Punkten:

- Umfang und Mannigfaltigkeit des rechtlich-politisch determinierten Tätigkeitsspektrums
- Große Bedeutung von Information, Wissen und Entscheidungsfindung bei der Erstellung von Verwaltungsprodukten
- Struktur der Prozesse, die zur Erstellung dieser Produkte erforderlich sind
- Rechtliche Vorgaben und Rahmenbedingungen für das Handeln
- Struktur und Gegenstandsbereiche des expliziten und impliziten Wissens
- Grad der Fragmentierung der ausführenden Organisationen wie auch der politischen Organe der Meinungsbildung und Kontrolle

Dies kann hier nur angedeutet werden (vgl. [3]), wobei wir uns auf drei Fragen beschränken: Produkte des Verwaltungshandelns, Fragmentierung und „Ausfransung“ der öffentlichen Organisationen sowie das Wechselspiel von starren rechtlichen Regelungen und „responsiver“ Aushandlung von Ergebnissen.

Die Produkte des Verwaltungshandelns stellen sich nur zu einem Teil als typische Dienstleistungen dar, bei denen einzelne „Kunden“ ausgemacht werden können. Oft handelt es sich um Infrastrukturleistungen wie z.B. Bau und Unterhalt von Straßen oder eine Polizeistreife, die einer Vielzahl von Adressaten zugute kommen können, diese schützen bzw. bestimmte private Aktivitäten erst möglich machen. Andere Leistungen bestehen in finanziellen Transfers, wobei hoheitliche Gewalt (in letzter Instanz) erforderlich ist, um beispielsweise sozialen Ausgleich dadurch zu erreichen, dass den einen etwas genommen und den anderen gegeben wird, im Rahmen der politisch beschlossenen Gesetze. Die wichtigste Produktart ist hoheitliches Handeln, durch welches in Konkretisierung von politisch-rechtlichen Vorgaben auf die Gesellschaft eingewirkt wird. Eine Baugenehmigung, aufgrund derer Nachbarn bestimmte Handlungen des Bauherrn dulden müssen, mag als Beispiel dienen.

Zu erwähnen sind schließlich noch die Registrierung von Personen und Sachen, also die Pflege eines öffentlichen Grunddatenbestandes über „Erde, Einwohner, Einkommen“ in Melderegistern, geographischen Informationssystemen und in amtlichen Statistiken, welche einerseits das Handeln der Verwaltung vereinfachen, andererseits aber selbst auch eine Dienstleistung für die Wirtschaft darstellen.

Nun wenden wir uns dem zweiten Fragenkomplex zu, den wir unter den Titel Fragmentierung und Ausfransung stellen. Fragmentierung ist eine inhärente

Systemeigenschaft, liebt es doch die Verwaltung, in einem Geflecht kooperierender Entitäten zu agieren. Da Telekooperation dies erleichtert, verstärkt sich nunmehr die Tendenz zu einer fortschreitenden Zellteilung bzw. Fragmentierung von Verwaltungseinrichtungen. Diese hat auch mit einer zunehmenden Verzahnung des eigentlichen Verwaltungshandelns mit der Tätigkeit privater oder gemeinnütziger Organisationen zu tun, welche sich u.a. in Public Private Partnerships ausdrückt. Die oberen Ebenen in dem Mehrebenen-system, welches vor allem föderale Regierungssysteme kennzeichnet, nähern sich zunehmend dem Idealbild einer „Gewährleistungsverwaltung“ an, welche nach einem inzwischen geflügelten Wort nicht mehr rudert, sondern nur noch steuert.

Regelung durch Normen hat ihre Grenzen, und so muss im wirklichen Leben ein weiterer Mechanismus greifen, der Offenheit für situative Entscheidungen bringt. Es kommen hier Aushandlungsprozesse ins Spiel, oft im Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren, die sich in Sitzungen oder auf entsprechenden Plattformen verständigen müssen. Die große Bedeutung kollaborativer IT-Systeme für das Verwaltungshandeln und die demokratische Willensbildung wird im Abschnitt „Prozesse“ nochmals aufgegriffen.

### **3. Von partiellen Leitideen zur ganzheitlichen Vision**

Viele Anwendungsgenerationen der IT legten Leitideen nahe, in deren Licht die Praxis von Staat und Verwaltung interpretiert wurde. Die ganze Entwicklung der Verwaltungsinformatik lässt sich als eine Dialektik von Affinität der Informatikleitbilder zu Anwendungsperspektiven und einer Parzialität eben dieser Leitbilder fassen [3, S.21ff.]. In seiner rhetorischen Verengung auf Kommunikation nach außen, insbesondere eine Bürgerbeziehungsperspektive, fügt sich vieles, das man derzeit unter dem Titel eGovernment findet, nahtlos in diese Entwicklung ein. In dieser Perspektive steht der Zugang zur und die Interaktion mit der Verwaltung über Onlinedienste im Vordergrund, wobei implizit angenommen wird, dass im Hintergrund vorwiegend wohlstrukturierte Geschäftsprozesse automatisch abgewickelt werden. Manche gewählten Ausdrücke, wie etwa „Service Repository“ für die Gesamtheit der im Back Office ablaufenden Prozesse, verraten die verkürzte Sicht.

Selbst der Bürgerservice wird noch verengt auf die Gelegenheitskundschaft von Einwohner- und Kraftfahrzeug-Ämtern; über den viel schwerer zu realisierenden Nutzen von eGovernment für Arbeitslose, Behinderte, Sozialhilfeempfänger oder die Adressaten der Ausländerverwaltung – zusammen immerhin ein gutes Viertel

der europäischen Wohnbevölkerung - denkt man kaum nach. Nimmt man hinzu, dass viele der neuen Akteure, die auf den Zug des eGovernment aufspringen, die Verwaltung (wie auch vergangene Schübe ihrer Informatisierung) nicht gut kennen, so führt dies zu einem Scheinbild des künftigen Arbeitens von Staat und Verwaltung. Leicht überzeichnend könnte man bemerken: Von einem riesigen Eisberg sieht man nur die Spitze.

Vor allem wird es schwer, mit einer solch unvollkommenen Sicht an das *New Public Management* anzuschließen. Diesen wichtigen Schub der Verwaltungsmodernisierungen brachten die neunziger Jahre. Zugegebener Weise kam es auch dabei zu Einseitigkeiten, allerdings anderer Art. Im Mittelpunkt standen nicht die Prozesse der Leistungserstellung und deren Adressaten, sondern eine Managementperspektive, bei der die ökonomischen Steuerungsmöglichkeiten herausgestellt wurden. Es gelang seinerzeit jedenfalls in Deutschland nicht, diese Begrenzung zu vermeiden, wengleich der Einbezug einer Prozess-, einer Adressaten- und einer Mitarbeiterperspektive bereits frühzeitig gefordert wurde [6].

Die Kombination der Sichten zweier Einäugiger - verengtes eGovernment und verengtes New Public Management - ergibt aber noch keine Perspektive. Und das erklärt das Fehlen gehaltvoller Visionen der Zukunft der Verwaltung (mit wenigen Ausnahmen wie etwa das Szenario [5]). Fazit: eGovernment muss aus seiner Verengung gelöst werden, soll es zu tragfähigen Visionen anregen. Der Titel des Beitrages möge in seiner fordernden Formulierung dazu Anstoß geben.

Kenntnisse der Besonderheiten der Verwaltung und der Trends der Staatsmodernisierung müssen viel stärker mit den technikinduzierten Perspektiven verbunden werden, und letztere dürfen auch nicht auf das reduziert werden, was heute schon marktreif ist. Zu den Leitfragen, die beantwortet werden müssen, gehört die Frage, wie wir künftig in unseren öffentlichen Organisationen arbeiten wollen. Das impliziert dann wiederum Antworten auf Fragen, die schon in managementorientierter Betrachtung aufgeworfen wurden: Was wollen wir selbst erstellen, was von außen beziehen bzw. in Partnerschaft mit anderen erstellen? Das Fehlen von stimmigen Visionen erklärt dann auch die Verlegenheit, die viele Akteure im Dunstkreis des eGovernment regelmäßig befällt, wenn man sie nach tragfähigen Geschäftsmodellen für neue IT-gestützte Verwaltungsdienste fragt.

#### **4. Prozessmodelle – die Basis jeglichen Verwaltungs-Engineerings**

So vielfältig die Ergebnisse bzw. Produkte des Handelns von Staat und Verwaltung sind, so mannigfaltig sind auch die Prozesse, in denen diese Leistungen erstellt werden. Auch wenn im Fall komplexer Prozesse der Politikformulierung, der Fallbearbeitung oder der Aushandlung von Lösungen ihr Ablauf nicht im einzelnen vorhersehbar ist, können sie in einem Verwaltungs-Engineering gestaltet werden, in jeweils unterschiedlicher Detailschärfe. Diese Gestaltung ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass das Potenzial der Informationstechnik wirklich zum Tragen kommt. Und sie erfordert Kenntnis der Prozesse und deren Vielfalt.

Ohne Prozessmodelle gibt es mithin kein Verwaltungs-Engineering: Informatisierung von Abläufen, Neustrukturierungen in Organisationen und die Schaffung von Standards – sie alle beruhen auf Prozessmodellen. Somit baut sich ein Druck von vielen Seiten auf. Dem steht entgegen, dass gerade bei den Prozessen der Widerstand gegen ihre Analyse und Veränderung groß ist. Grobe Vereinfachungen werden jedoch regelmäßig durch Misserfolg im Projekt abgestraft. Es ist die Komplexität des Gebietes, eine gewisse Sperrigkeit des Themas, die keine schnellen Erfolge zulässt. Somit muss man sich der Mühe unterziehen, das konventionelle Modell der Dienstleistungswirtschaft für die Verwaltung zu adaptieren. Erst ein tieferes Verständnis von Verwaltungsarbeit (und ihrer Vielfalt) schafft die Voraussetzung, die wichtige Frage einer inhaltlichen Vereinheitlichung anzugehen, um langfristig zu gewissen Standards zu kommen.

In der vereinfachten Sicht werden die Prozesse der Leistungserstellung im öffentlichen Bereich nach dem Modell industrieller Produktionsprozesse konzipiert. Das trifft in vielen Routinetätigkeiten annäherungsweise die Realität, führt aber zu gefährlichen Verkürzungen. Drei grundlegende Revisionen dieses aus der Wirtschaftsinformatik gleichsam eingeschleppten Prozessmodells sind notwendig: erstens eine Berücksichtigung von offenen Entscheidungsprozessen neben den „Produktionsprozessen“; zweitens eine bilaterale Betrachtung von Prozessen im Sinn eines Vertragsmodells; drittens eine Betrachtung kollaborativer Arbeitsformen, welche alte Traditionen einer kollegialen Willensbildung, Entscheidung und Verwaltung im Lichte des Potenzials von CSCW-Plattformen wiederbelebt.

Bei der ersten Revision handelt es sich um ein Abrücken vom bisher herrschenden, an der industriellen Produktion orientierten Modell. In der Dienstleistungsökonomie kommt dies langsam in Gang; für die Verwaltung sind jedoch mehr als erste, zaghafte Schritte not-

wendig. Denn der wohlstrukturierte und vorgedachte Produktionsprozess ist in der öffentlichen Verwaltung eher die Ausnahme denn die Regel. Dem widerspricht nicht die Tatsache, dass produktionsähnliche Prozesse gerne als erstes informatisiert werden und es dafür viele Vorzeigefälle gibt. Vielmehr betrachten Verwaltungen individualisierte Fallbehandlung als ihr Hauptgeschäft. Somit werden rechtliche Interpretation und Subsumtion sowie umfangreiche Verhandlungs- und Abgleichungsvorgänge zu Dominanten eines (meist offenen) Entscheidungsprozesses. Ein solches differenziertes (wenn auch aufwendiges) Vorgehen ist zudem ganz im Sinn des betroffenen Bürgers. Man braucht nur an Steuerangelegenheiten oder Baugenehmigungen als Beispiele zu denken – erwartet doch jeder eine individuelle Behandlung des Falles wie auch eine weitgehende Berücksichtigung der besonderen Umstände.

Die bilaterale Betrachtung von Prozessen ist vor allem für Bürgerdienste, aber auch für viele andere Außenkontakte der öffentlichen Handlungsträger von Bedeutung. Sie lenkt – nach einer weit verbreiteten Modellvorstellung des eCommerce – das Augenmerk auf die Schritte Information, Absicht, Vertrag und Erfüllung. Dabei rücken diejenigen Punkte in den Vordergrund, die sich für ein benutzerfreundliches Design als besonders wichtig erwiesen haben: Information über das Angebot und darüber, wie man es erlangen kann, Zugang auf verschiedenen Kanälen (Online, über Call Center oder Bürgerämter), das Prozedere, Servicegarantien, interaktive und transparente Arbeitsgestaltung auf dem Weg zum Verwaltungsakt bzw. Vertrag, schließlich Nachsorge im Sinne eines umfassenden „Constituent Relationship Management“.

Die dritte Revision betrifft den Fokus auf kollaboratives Arbeiten. Solange der kollaborative Arbeitsstil nicht voll unterstützt wird, klafft ein Sprung zwischen der eigentlichen Arbeitsform und deren technischen Vollzug. Denn kollaboratives Arbeiten ist nun einmal eine zentrale Arbeitsform von Verwaltungen. Viele Entscheidungen fallen in der Art einer Kollegialverwaltung am virtuellen runden Tisch, und auch in der Kommunikation mit Bürgern gehört die Zukunft dem multimedial gestützten Direktkontakt.

Berücksichtigt werden müssen zudem einige Besonderheiten, die wenig Parallelen im privatwirtschaftlichen Bereich haben. Prozesse aus dem Bereich eDemocracy fallen darunter oder auch Aufgaben der Überwachungsverwaltungen. Viele unvollständige Prozesse sind ferner nur als Teil eines Wissensmanagement verständlich. Zudem verlangen Sonderaufgaben wie bei der Polizeiarbeit oder im eVoting eigene Systeme.

## 5. Portale – der Archimedische Punkt für Änderungen

Weil neue Bürgerdienste so sehr im Vordergrund stehen, wurden Portale gleichsam zum Synonym für eGovernment. Sicher greift dies zu kurz – gilt es doch, die gesamte „Machinery of Government“ zu ändern –, doch zeigt es plakativ das Neue auf. Dem Bürger eröffnet sich über ein und denselben Zugangsweg der gesamte Bereich von Staat und Verwaltung. [www.help.gv.at](http://www.help.gv.at) ist eine solche Adresse und in Österreich ist man zu Recht stolz, hier die Rolle eines Vorreiters einzunehmen. Sie bietet einen leicht zugänglichen Einstieg, um für gegenwärtig 55 Lebenssachverhalte (Pass, Ehe, Umzug usw.) die wesentliche Information zu bekommen. Die Ausweitung zu einem Vollsystem mit elektronischer Antragseinbringung und -erledigung ist in Arbeit.

Portale unterstützen mehrere Funktionen in der jeweiligen Beziehung von Bürgern bzw. Unternehmen zur Verwaltung: Information, Kommunikation und die Einleitung bzw. Abwicklung vollständiger Transaktionen. Dabei kommt dann über diese drei Stufen hinaus der Single-Window-Gedanke (ein einziges Fenster öffnet sich auf alle Stellen bzw. Dienste, die aus Adressatensicht in einer bestimmten Situation erforderlich werden) zu seinem Recht. Er lag schon der Einrichtung von kommunalen Bürgerämtern zugrunde, setzt sich aber erst jetzt allgemein durch. Denn der Aufwand ist bei Nutzung des Internet viel geringer, und widerstrebende Back Offices, welche bislang den Adressaten zu sich baten, sind gezwungen, ihren Widerstand aufzugeben. Über das Portal kann der Anfragende (der auch eine Mitarbeiterin in einem Bürgeramt oder ein „Cyberlotse“ sein kann) mittels qualifizierter Links, also ohne mühselige Suche auf überladenen Homepages, zu den jeweilig zuständigen Stellen direkt verbunden werden.

Benutzerfreundlichkeit ist überhaupt das Zauberwort. Manche Ansätze wie die Idee der Speicherung einer umfassenden Bürgerakte auf einem Verwaltungsserver sind noch recht unausgegoren, denn es ist nicht jedermanns Sache, an einer Stelle alle persönlichen Dokumente gespeichert zu haben. Vieles ist jedoch weniger heikel, verlangt aber Zeit und Mühe. Dazu gehören Umsetzungen des juristisch-administrativen Jargons in normales Deutsch und in intuitiv verständliche Szenarien ebenso wie die Schaffung von Multimedia-Verbindungen, damit zur Hilfestellung etwaige Assistenzpersonen eingeschaltet werden können.

Portale sind ein idealer „Hebel“ zur Verwaltungsmodernisierung. Die Öffnung eines Fensters nach außen bringt auch nach innen viel in Bewegung. Der Einstieg erscheint einfach, aber der Ausbau der vollen Funktionalität wird nahegelegt. Das führt zur Abkehr von einem am Angebot der eigenen Institution orientierten Denken.

Der Zwang zur Integration aller in einer bestimmten Geschäftsbeziehung bzw. Lebenslage nachgefragten Verwaltungskontakte hat zur heilsamen Folgewirkung, dass man an einem radikalen Umdenken nicht mehr vorbeikommt. An dessen Ende wird die Frage stehen, ob die gegenwärtige Aufsplitterung von Diensten, Datenbeständen und Handlungskompetenzen auf eine gewachsene und heterogene Landschaft von Behörden und Verwaltungsträgern unter Bedingungen internetgestützter Arbeit überhaupt noch sinnvoll ist. Künftige Generationen mögen dies als Musterbeispiel für den dialektischen Gang von Evolutionen anführen.

## **6. Wissen – man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht**

Lange genug hat die Verwaltung mit einem Selbstbild gelebt, bei dem das Wissen übersehen wurde. Entscheidungen, Pläne, Normen, Vorgänge standen im Vordergrund, und man war sich kaum bewusst, dass Verwaltung und Politik Wissensarbeit par excellence sind. Verwaltung und Politik, aber auch Recht und demokratische Willensbildung verlangen ein Wissensmanagement, das sich inhaltlich (nicht jedoch technisch) ausdifferenziert und so den typischen Wissensarten und Verrichtungsformen gerecht wird [4]. Die Bandbreite ist groß und reicht von Führungsinformation und Rechtsinformation hin zu kommunalen Informationssystemen und zur Bürgerinformation. Im Sinn einer Balance von Transparenz und Vertraulichkeit muss auch der Datenschutz als Teil des Wissensmanagements gesehen werden.

## **7. Verwaltungs-Engineering - der steinige Weg zur Umsetzung**

In der allgemeinen Begeisterung für eGovernment werden Stolpersteine auf dem Weg zu einer nachhaltigen Verbesserung der Regierungs- und Verwaltungspraxis leicht übersehen. Zudem liegt die technische und organisatorische Implementierung einzelner Lösungen meistens in der Verantwortung einzelner Akteure, welche von Seiten der Konzeptemacher und Berater eher im Stich gelassen werden. Aus großen Plänen sind ihre alltäglichen Schwierigkeiten bei der Umsetzung im Regelfall nicht ersichtlich. Und der Kontakt der mit der Umsetzung befassten Praktiker mit den Wissenschaftlern, die den Erfolg und das Scheitern vieler Einführungsprozesse untersuchten, ist immer noch gebrochen. Unser Wissen über die Erfolgsfaktoren für Best-Practice-Projekte und ihre Diffusion ist schon recht groß, weil vergangene Technikschiebe in dieser Hinsicht evaluiert wurden. Aber immer wieder meint man, sol-

ches Wissen beiseite schieben zu können, indem man damalige Schwierigkeiten der noch unausgereiften Technik zuschreibt.

Mehr Aufmerksamkeit für das Change Management ist daher dringend vonnöten. Dieses bedarf nicht nur guter Vorgehensmodelle mit einem sowohl stringenten als auch die menschliche Dimension einbeziehenden Projektmanagement. Ein wesentlicher Engpass liegt vor allem auch darin, dass viele Verfahren der Systemgestaltung die in ihnen angewandten Methoden sowie die unterstützenden Werkzeuge einseitig auf die Spezifikation von Anforderungen an die Software ausgelegt sind. Sie bieten keine ganzheitliche Unterstützung des Designs von Arbeit in komplexen Kooperationsstrukturen zwischen Menschen und informationstechnischen Systemen.

Aber auch ein gutes Change Management nützt nicht viel, wenn die umzusetzenden Konzepte nicht ausgereift und der Situation angepasst sind. Damit wird ein Verwaltungs-Engineering, das diesen Namen verdient, zu einer unabweisbaren Notwendigkeit. Hierunter ist, wie schon gesagt, nicht zu verstehen, dass alles im Detail vorstrukturiert ist; im Gegenteil, die unterschiedlichen Prozessstypen, die wir unterscheiden, stellen je ihre eigenen Anforderungen.

## **8. Politischer Rückenwind – die Gunst des Augenblicks**

Ein Faktor, der hoffnungsfroh stimmt, ist das rasch anwachsende politische Interesse an eGovernment. Es darf nicht erlahmen. Damit es lange genug fortbesteht, muss jetzt für rasche Erfolge und vor allem für greifbaren Nutzen bei wichtigen Bezugsgruppen gesorgt werden. Solche Bezugsgruppen sind z.B. kleine und mittlere Unternehmen oder Menschen, die nur gelegentlich Kontakt mit Verwaltungsstellen haben (müssen).

Das Memorandum Electronic Government [2] hat die einzelnen Faktoren aufgelistet, die von Bedeutung sind. Erfreulicherweise hat die für Innovationsbündnisse wichtige interorganisatorische Kooperation seit seinem Erscheinen im September 2000 deutlich zugenommen. Sorge bereitet aber auch die zögernde Bereitschaft vieler Körperschaften, finanziell in Vorleistung zu treten, sowie die nach wie vor ausbleibende Qualifikationsoffensive. Denn jede dauerhafte Veränderung muss durch die Köpfe der Beteiligten gehen.

Für den Erfolg letztlich ausschlaggebend ist die Tatsache, dass nicht nur technikinduzierte Leitideen zu Geschäftsmodellen verdichtet werden, sondern dass stimmige Visionen der künftigen Arbeit aus Regierung und Verwaltung selbst heraus entwickelt werden. Auf deren Grundlage wird es dann auch leichter sein, den mehr oder weniger gut greif- und messbaren Nutzen

bestimmter Arrangements darzulegen, anstatt mit hastig zusammengestellten Technikrezepten das überkommene Handeln gleichsam zu unterlaufen.

## 9. Quellenverzeichnis

[1] Forum eGOV, *Forum eGovernment der OCG*. Träger: Österreichische Computergesellschaft, Wien ([www.ocg.at](http://www.ocg.at)).

[2] Gesellschaft für Informatik e.V. und Informationstechnische Gesellschaft (ITG) im VDE, *Memorandum Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung*“, Bonn/Frankfurt/M: Gesell. für Informatik e.V. und VDE., 2000 ([www.gi-ev.de/informatik/presse/presse\\_memorandum.pdf](http://www.gi-ev.de/informatik/presse/presse_memorandum.pdf)).

[3] K. Lenk, R. Traunmüller, *Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik. Perspektiven einer radikalen Neugestaltung der öffentlichen Verwaltung mit Informationstechnik*. [Schriftenreihe Verwaltungsinformatik Bd.20]. Decker, Heidelberg, 1999.

[4] K. Lenk, R. Traunmüller, M. Wimmer, *The Significance of Law and Knowledge for Electronic Government*. In: A. Grönlund (ed.), *Electronic Government - Design, Applications and Management*, Idea Group Publishing, 2002.

[5] S. Mauch, *Ein Brief zurück aus der Verwaltungszukunft. Schilderungen eines Landesbeamten*. In: Ausschuss für wirtschaftliche Verwaltung (AWV) (Hrsg.) *Verwaltungsmodernisierung als Prozess. Projekt- und personalorientiertes Veränderungsmanagement*, Eschborn, 1999, S.7-12.

[6] H. Reineremann, *Auswirkungen der neuen Verwaltungskonzepte auf die Informationsverarbeitung*. *VOP*, Heft 2/1995, S.90-100.