

# Leistungstiefengestaltung im Zeitalter von E-Government

Tino Schuppan

E-Government geht über die Online-Bereitstellung von Dienstleistungen hinaus, indem es, auch zwischen Organisationen, neue Formen der Arbeitsteilung ermöglicht. Dadurch werden neue Formen vernetzter Leistungserstellung möglich, die neue Anforderungen an die Leistungstiefengestaltung nahelegen. Im Artikel werden deshalb, ausgehend von konventionellen Ansätzen der Leistungstiefengestaltung, Veränderungen vor dem Hintergrund einer zunehmenden Informatisierung und Vernetzung beurteilt. Im Ergebnis zeigt sich, dass nicht nur die bisherigen operativen Kriterien, die der bisherigen Leistungstiefengestaltung zugrunde liegen, an Relevanz verlieren, sondern sich ganz neuartige strategische Fragen stellen. Insbesondere die im Public Management weit akzeptierten Kriterien Transaktionskosten und strategische Relevanz verlieren an Bedeutung.



**Dr. Tino Schuppan**  
Geschäftsführer,  
Institute for eGovernment, Potsdam  
schuppan@ifg.cc

## Einleitung

Der Artikel behandelt die Frage, ob und inwieweit durch den Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) bei der öffentlichen Leistungserbringung auch neue Auslagerungsmöglichkeiten bestehen bzw. diese anders als bisher zu beurteilen sind. Hintergrund ist, dass die voranschreitende informationstechnologische Durchdringung von öffentlichen Leistungsprozessen (Informatisierung) auch eine zunehmend von einem physischen Standort unabhängige öffentliche Leistungserstellung ermöglicht. Insbesondere können IKT-Anwendungen basierend auf Netzwerken genutzt werden, um auch neue Formen der Arbeitsteilung zwischen Organisationen zu realisieren, die auch neue Formen der Auslagerung vermuten lassen.

Deshalb soll, ausgehend von bisherigen Kriterien für Auslagerungsentscheidungen, untersucht werden, ob angesichts der IKT-Potenziale weitergehende oder andersgeartete Gestaltungs- bzw. Auslagerungsmöglichkeiten existieren als bei einer manuellen Leistungserbringung. Hierzu gibt es bis auf wenige Ausnahmen<sup>1</sup> kaum Beiträge, sodass hier noch Forschungsbedarf besteht.

Im Folgenden werden bestehende Ansätze und Kriterien zur Leistungstiefengestaltung aufgezeigt, um anschließend Veränderungsanforderungen aus E-Government-Sicht zu analysieren. Danach werden Überlegungen zur Neugestaltung von Leistungstiefenentscheidungen betrachtet.

## Ansätze und Kriterien zur Leistungstiefengestaltung

Die Leistungstiefengestaltung hat insbesondere in den 90er-Jahren in der Wissenschaft im Rahmen der Diskussion von New Public Management Beachtung gefunden. Dabei geht es vorrangig um die Auslagerung auf nicht staatliche Träger, wenngleich die Gewährleistungsverantwortung weiter-

hin beim Staat bzw. bei der jeweiligen staatlichen Ebene verbleibt. Das heisst, der Staat hat weiterhin die Steuerungsverantwortung und – wenn zum Beispiel private Träger ausfallen – auch die Letztverantwortung, sodass es sich nicht um einen gänzlichen Aufgabenverzicht handelt.<sup>2</sup>

Ob bzw. bis zu welchem Grad eine Aufgabe auslagerungsfähig ist, dafür sind in der Literatur – völlig unabhängig von IKT-Potenzialen – verschiedene Ansätze und Kriterien entwickelt bzw. herausgearbeitet worden.<sup>3</sup> Besondere Bedeutung haben dabei die neue Institutionenökonomie und insbesondere der Transaktionskostenansatz gewonnen.<sup>4</sup> Danach sind nicht nur die Erstellungs- bzw. Produktionskosten, sondern auch Transaktionskosten zu berücksichtigen, die bei der Anbahnung, Abwicklung und Kontrolle beim Leistungsaustausch entstehen. Eine besondere Rolle spielt dabei das Kriterium der Spezifität, d.h. die exklusive Widmung von Ressourcen, wodurch Rückschlüsse auf die Höhe der Transaktionskosten gezogen werden.<sup>5</sup> Bei geringer Spezifität kommt eher der Kauf von Leistungen in Betracht, da mit geringen Transaktionskosten zu rechnen ist.<sup>6</sup>

Eine reine (Transaktions-)Kostenperspektive ist für die Beurteilung der Auslagerungsfähigkeit jedoch nicht ausreichend. Deshalb wurde der Transaktionskostenansatz um eine (kern-)kompetenzorientierte Perspektive erweitert, um eine strategische Sicht einzubringen, die gerade für staatliches Handeln entscheidend ist. Im deutschsprachigen Raum hat dieser Ansatz insbesondere durch Naschold et al. Verbreitung gefunden.<sup>7</sup> Nach Naschold et al. ist eine Aufgabe dann strategisch relevant, wenn die staatliche Steuerungsfähigkeit bei Auslagerung nicht mehr gesichert ist, weshalb – so die vereinfachte Annahme – eher staatliche Träger in Betracht kommen. Dabei bezieht sich der Steuerungsbegriff nicht nur auf das unmittel-

telbare Ergebnis eines Leistungserstellungsprozesses (Output), sondern auch auf eine weitere gesellschaftliche Steuerungsdimension (Outcome).

Neben der Transaktionskostenperspektive werden in der Public-Management-Literatur weitere Kriterien für Auslagerungsentscheidungen, z.B. die Spezifizierbarkeit einer Leistung oder das Wettbewerbsumfeld, genannt. Kann beispielsweise eine Leistung vorab nicht hinreichend spezifiziert werden, sollte von einer Auslagerung eher abgesehen werden.<sup>8</sup> Denn private Träger würden sich dann eher opportunistisch verhalten und versuchen, Leistungsumfang und -qualität zu mindern. Auch wenn kein ausreichendes Wettbewerbsumfeld, d.h. nicht ausreichend viele private Unternehmen/Organisationen, für die Erbringung einer Leistung vorhanden ist, sollte die Übertragung der Aufgabe auf private Träger eher unterbleiben, da Monopole oder Oligopole entstehen, sodass Preise mittel- bis langfristig eher steigen würden. Mitunter ist auch die Argumentation zu finden, dass insbesondere Prozesse mit Kundenschnittstellen nicht ausgelagert werden sollten, weil sich dies negativ auf den Kunden respektive Bürger auswirken kann.<sup>9</sup>

Neben effizienz- und effektivitätsbezogenen Gründen spielen auch Legitimations- und Verantwortungsfragen sowie weitere rechtliche Aspekte bei der Auslagerung eine Rolle. Konkret muss auch bei einer Auslagerung die Verantwortlichkeit gesichert sein.<sup>10</sup> Besteht beispielsweise bei der Erbringung einer Leistung ein grosser Ermessensspielraum, kommen eher staatliche Träger in Betracht. Das betrifft im Regelfall hoheitliche Aufgaben, an die – entsprechend der Vorstellung der traditionellen Staatsorganisationslehre – generell höhere Legitimationsanforderungen zu stellen sind. Zum Beispiel steht man der Auslagerung von polizeilichen Aufgaben oder des Gefängnisbetriebs häufig skeptisch gegenüber, da hier in Rechte des Menschen eingegriffen wird.<sup>11</sup> Auch weitere rechtliche Rahmenbedingungen wie Datenschutz, Steuergeheimnis, Briefgeheimnis oder Vergaberecht sind bei Auslagerungsüberlegungen zu berücksichtigen.<sup>12</sup>

Die sich für diesen Artikel ergebende Frage ist, ob bisherige Kriterien und Ansätze für die Leistungstiefenentscheidung unter E-Government-Gesichtspunkten überhaupt noch tauglich sind bzw. ob sich die Beurteilungskriterien für Auslagerungen durch die informationstechnischen Möglichkeiten verändern.

## Implikationen von E-Government

Aus einer E-Government-Perspektive ist im Hinblick auf die Neubewertung von

Leistungstiefenentscheidungen relevant, dass Verwaltungsprozesse zunehmend mit IKT durchdrungen, d.h. informatisiert sind, sodass neue Formen der Arbeitsteilung möglich werden und auch entstehen. Zusätzlich werden auf der Basis technischer Vernetzung und elektronischer Vorgangsbearbeitungssysteme Prozesse und IKT-Funktionen ubiquitär erreichbar, sodass neue Formen der Arbeitsteilung auch über Organisationsgrenzen hinweg möglich werden.<sup>13</sup> Insbesondere diese Potenziale lassen neue Formen der Leistungstiefengestaltung vermuten. Im Folgenden werden deshalb die Implikationen für die Leistungstiefengestaltung von E-Government aus einer Prozessperspektive und einer Vernetzungsperspektive heraus analysiert, um daraus im Weiteren zukünftige Anforderungen an die staatliche Leistungstiefengestaltung abzuleiten.

## Leistungs- und Prozessgestaltung

Für Leistungstiefenentscheidungen sowie auch für die Trägerwahl generell ist die Gestaltungseinheit, d.h. das Objekt der Auslagerung, besonders relevant. E-Government verändert das Objekt der Auslagerung insofern, als es eine Leistungs- und Prozessperspektive erfordert. In bisherigen Leistungstiefen- bzw. Auslagerungsansätzen wird dagegen von einem umfassenden Aufgabenbegriff ausgegangen, der jedoch für eine Leistungstiefenentscheidung zu unbestimmt und vieldeutig ist. Mitunter wird auch im Public Management auf allgemeine Leistungsphasen – z.B. Gewährleistung, Planung, Ausführung, Betrieb, Finanzierung – Bezug genommen. Wenn die Unterteilung in diese Phasen für Leistungstiefenentscheidungen beispielsweise beim Autobahnbau oder bei der Abwasserentsorgung unter Umständen noch angemessen erscheint, so sind sie es nicht, wenn es um Verwaltungsprozesse geht. Hier sind Auslagerungsentscheidungen auf Basis von (Teil-)Leistungen und Prozessteilen zu treffen, da hierdurch erst der Blick für neue Formen der Arbeitsteilung eröffnet wird.

Am Beispiel der Kfz-Zulassung verdeutlicht, würde man traditionell fragen, ob die Aufgabe der Kfz-Zulassung als Ganzes oder – noch allgemeiner – des Strassenverkehrswesens (vom Staat) ausgeführt werden soll. Hier wird deutlich, dass sich diese Entscheidung kaum sinnvoll auf der Basis des Aufgabenbegriffs treffen lässt, da bei einer solch allgemeinen Betrachtung es fast immer zu einer Entscheidung für staatliche Träger käme. Denn die Aufgabe der Zulassung bzw. des Strassenverkehrswesens enthält im Regelfall Entscheidungsanteile mit hohen Legitimationserfordernissen (z.B. Entscheidung

über die Zwangsstillegung), die nicht ohne Weiteres auf private Träger übertragen werden können.

Das Kfz-Zulassungswesen umfasst jedoch zahlreiche Einzelleistungen, die sich wiederum aus unterschiedlichen Prozessteilen zusammensetzen. Erforderlich ist daher zunächst ein gesamter Leistungs- bzw. Teilleistungskatalog, auf dessen Basis entschieden werden kann, ob eine Leistung überhaupt noch erforderlich ist, und wenn ja, ob diese Leistung dann auch auslagerungsfähig ist. Um diese Entscheidung treffen zu können, ist ein so genanntes Leistungsverzeichnis erforderlich. Die folgende Darstellung stellt beispielhaft solche Einzelleistungen aus dem Bereich der Kfz-Zulassung dar.

### Teilleistungen der Leistung Kfz-Zulassung (Prinzipdarstellung)

- Neuzulassung fabrikneuer Fahrzeuge
- Erstzulassung eines Gebrauchtfahrzeugs
- Umschreibung von ausserhalb mit Halterwechsel
- Umschreibung von ausserhalb ohne Halterwechsel
- Umschreibung innerhalb
- Wiederzulassung eines gelöschten Fahrzeugs (> 7 Jahre)
- Wiederzulassung eines ausser Betrieb gesetzten Fahrzeugs (< 7 Jahre)
- Vergabe Ausfuhrkennzeichen
- Vergabe rote Kennzeichen
- Vergabe Kurzzeitkennzeichen
- Mitteilung zu einem Verwertungsnachweis

Auf der Basis des Leistungsverzeichnisses kann dann entschieden werden, ob eine Einzelleistung ausgelagert werden kann oder nicht. Zuvor ist jedoch zu prüfen, ob auf eine Einzelleistung nicht gänzlich verzichtet werden könnte. Denn öffentliche Leistungen sind nicht selten im Zeitverlauf «organisch» gewachsen, weil über Jahre hinweg immer neuer Regelungsbedarf entstanden ist. Im Ergebnis liegt häufig eine sehr komplizierte Leistungsgestaltung vor, die weder zu mehr Effizienz noch zu mehr Effektivität oder zur Erreichung sonstiger Steuerungsziele beiträgt. So gibt es beispielsweise – um bei der Kfz-Zulassung in Deutschland zu bleiben – bei manchen landwirtschaftlichen Nutzfahrzeugen nur eine Inbetriebnahme, während bei anderen auch eine Zulassung erforderlich ist. Die Unterscheidung zwischen Zulassung und Inbetriebnahme lässt sich jedoch sachlich kaum rechtfertigen, zumal sie auch nicht zur Erhöhung der Verkehrssicherheit beiträgt, dem übergeordneten Steuerungsziel im Zulassungswesen. Ausserdem erfordert sie mehr Qualifizierungsaufwand für das Personal und verursacht damit nicht nur diesbezüglich höhere Kosten, sondern führt zu potenziell höheren Fehlerquoten in der täglichen Sachbearbeitung.

Ist eine solche Konsolidierung bzw. Vereinfachung vorgenommen, kann eine (weitere) Zerlegung in Prozessschritte erfolgen. Die Kfz-Neuzulassung beispielsweise umfasst u.a. folgende Prozessschritte:

#### **Prozessschritte der Neuzulassung (Prinzipdarstellung)**

- Identifizierung des Fahrzeughalters
- Eingabe der Fahrzeugdaten
- Ausdrucken der Fahrzeugdokumente
- Einnahme der Gebühren
- Buchung der Gebühren
- Siegelung der Fahrzeugdokumente

Liegt ein solches Prozess(teile)verzeichnis vor, kann viel besser entschieden und herausgefunden werden, welche Prozessschritte auslagerungsfähig sind. Auf dieser Basis ist nun erneut zu prüfen, ob einzelne Prozessschritte bzw. darin eingeschlossene Funktionen (wie z.B. Dateneingabe) oder auch Dokumente ohne Steuerungsverlust gänzlich wegfallen können. Bei der Kfz-Zulassung lässt sich beispielsweise fragen, ob die Eintragung technischer Änderungen in die Fahrzeugunterlagen noch sinnvoll ist. Man könnte auf solche Eintragungen generell verzichten, müsste jedoch dann gleichzeitig wiederum die Frage stellen, ob dadurch die Sicherheit im Strassenverkehr abnimmt. Können Prozessschritte oder Einzelfunktionen nicht entfallen, ist zu fragen, ob sich diese – wie bereits auf der Leistungsebene – vereinfachen lassen.

Die Leistungs- und Prozesssicht hat gezeigt, dass sie einen neuen Zugang zu Leistungstiefengestaltung bietet, der um eine entsprechende Vernetzungssicht zu erweitern ist.

#### **Vernetzte Leistungserstellung**

Eine Vernetzungsperspektive ist für Leistungstiefenentscheidungen deshalb relevant, weil einzelne Prozessschritte nicht mehr nur einem Träger zugewiesen werden. Das heisst, es wird über bilaterale Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen hinausgegangen, sodass mehr als zwei Träger an der Leistungserstellung beteiligt sind. Es entstehen informatisierte Leistungsnetzwerke, d.h. organisatorisch vernetzte Formen der Leistungserstellung, die erst durch technische Netzwerke (effizient) möglich werden. Beispiele für vernetzte Formen der Zusammenarbeit sind die Trennung in Front- und Backoffice über Organisationsgrenzen hinweg, um die Leistungserbringung an einer Stelle zwecks besserer Bürgerorientierung zu bündeln.<sup>14</sup>

Bezogen auf die Leistungstiefengestaltung ist zu entscheiden, ob bzw. bis zu welchem Grad private Träger in die vernetzte Leistungserbringung einzubeziehen sind. Bei einer solchen Konfiguration von

Leistungsnetzen entstehen neue Fragen, z.B. hinsichtlich einer Netzwerksteuerung mit einem auf diese bezogenen Netzwerkcontrolling<sup>15</sup>, die jedoch auch unabhängig von einer Trägerschaft zu klären sind. Auch die Frage nach Abhängigkeiten und Ausfallstrukturen ist bei vernetzten Strukturen stärker als bisher zu stellen, da generell mit zunehmender Vernetzung auch die Störanfälligkeit zunimmt. Denn fällt ein Träger aus, kann das gesamte Netzwerk ausfallen, was zusätzlich ein entsprechendes Resiliencemanagement<sup>16</sup> erfordert, das in eine Kostenbetrachtung mit einzubeziehen ist. Die Trägerwahl spielt hier insofern eine Rolle, als zu prüfen ist, ob private Träger eine ähnliche Ausfallsicherheit wie öffentliche Träger bzw. eine ausreichende Ausfallsicherheit bieten.

Für eine effiziente Vernetzung reicht es jedoch nicht mehr aus, auf Prozessschritte abzustellen. Vielmehr ist die Bildung von Modulen erforderlich, die eine Kapselung von Arbeitsprozessen darstellt. Durch Modulbildung werden Aufgaben entlang einer Prozesskette zu in sich abgeschlossenen Funktionsbereichen zusammengefasst, die ein End- oder Zwischenprodukt als Ergebnis zur Folge haben. Damit sind Module eine ausgeprägte Form der Prozessintegration, die (Teil-)Leistungen menschlich unterstützen oder auch komplett durch IKT (so genannte IKT-Module) erbringen.<sup>17</sup> Eine Weiterentwicklung davon sind Dienste (so genannte Services), die nicht nur als technische Dienste (z.B. bestimmte Softwarefunktionen wie Workflow-Funktionen) zu verstehen sind, sondern von den fachlichen bzw. prozessbezogenen Anforderungen ausgehend zu bilden sind und dann entsprechende IKT-Funktionen einschliessen. Die technische Realisierung der Dienstorientierung kann über so genannte Webservice-Technologien erfolgen, sodass kleinste Prozess- und Funktionsteile bzw. Dienste einer umfassenderen Prozesskette flexibel und effizient unterschiedlichen Trägern zugewiesen und damit grundsätzlich auch ausgelagert werden können.

Die Vernetzung mit der Dienstbildung erhöht zwar tendenziell die Koordinationskosten und damit zugleich auch die Transaktionskosten, die jedoch wiederum durch die IKT selbst reduziert werden können. So lassen sich insbesondere Steuerungsinformationen, also Informationen über die Leistungserbringung, vereinfacht im Netzwerk zur Verfügung stellen. Dabei bietet die Informatisierung erweiterte Protokollierungs- und Nachverfolgungsmöglichkeiten, die gekoppelt mit Controllingssystemen typische Informationsasymmetrien zwischen Gewährleistungsträgern und den unterschiedlichen Leistungserbringern abbauen können.

Voraussetzung für die umfassende Ver-

netzung mit der Dienstorientierung sind Standardisierungen auf technischer, semantischer und Prozessebene, welche entsprechend als Transaktionskosten zu werten sind. Diese Aufwände entstehen jedoch nicht nur wegen der Auslagerung, sondern sind generell erforderlich, um eine informatisierte Leistungserstellung zu realisieren. Deshalb sind die für die Standardisierung erforderlichen Kosten nicht nur einer eventuellen Auslagerungsentscheidung zuzurechnen.

Durch die Vernetzungsperspektive kommen auch weitere Überlegungen ins Spiel, da es auf der Basis von Vernetzung möglich ist, die interne Leistungserstellung deutlich gegenüber den bisherigen Ansätzen zu verbessern. Beispielsweise lassen sich durch Vernetzung Ressourcen in so genannten Shared Service Centers bündeln, was in dieser Form bislang nicht möglich war. Das heisst, aus Effizienzgründen kommt eine Auslagerung unter Umständen nicht mehr ohne Weiteres in Betracht. Im Gegenteil, durch die erweiterten internen horizontalen wie vertikalen Bündelungsoptionen für Ressourcen gibt es neue Insourcingmöglichkeiten. Bisherige Leistungstiefen- und Auslagerungsbetrachtungen gehen mehr oder weniger explizit davon aus, dass eine Verwaltungsebene/Verwaltungsorganisation eine Leistung bestellt.

Im Ergebnis zeigt sich, dass auch die Vernetzungsperspektive Implikationen für die Trägerwahl hat, da insbesondere die Transaktionskosten an Entscheidungsrelevanz verlieren und durch die Vernetzung neue Kriterien wie Ausfallsicherheit oder Vertrauenswürdigkeit ins Spiel kommen.

#### **Fazit: Neubewertung von Auslagerungsentscheidungen**

Im Hinblick auf die Neugestaltung der Leistungstiefe entsteht ein ambivalentes Bild: Fest steht, dass E-Government mit der Prozesssicht und insbesondere den Möglichkeiten einer vernetzten Leistungserstellung eine neue Sicht auf Leistungstiefenentscheidung eröffnet. Zukünftig werden Leistungstiefenentscheidungen nach anderen Kriterien und Ansätzen zu treffen sein.

Insbesondere auf operativer Entscheidungsebene sind Transaktionskosten kaum noch relevant, wenn das alternative institutionelle Arrangement ebenfalls eine interne vernetzte Leistungserstellung ist. Im Gegenteil: Mitunter dürften die Kooperations-, Anbahnungs- und Abstimmungsaufwände zwischen Behörden aufgrund von Ressortegoismen und Organisationshoheit eher grösser sein als bei einer Auslagerung an Private. Die Frage ist, welche Kriterien und normativen Entscheidungs-rationalitäten in virtualisierten bzw. vernetzten Leistungsstrukturen relevant sind.

Denn wenn Leistungen, Prozesse, Daten, Anwendungen usw., d.h. alle für die Leistungserstellung notwendigen Ressourcen, ubiquitär zur Verfügung stehen, entstehen durch den Einbezug privater Träger keine zusätzlichen Transaktionskosten.

Mit zunehmender Ubiquität werden Leistungstiefenentscheidungen auf operativer Ebene auch über Rechte und Rollen definiert und weniger über die Zuweisung von Aufgaben an sich. Es könnten dann in einem viel höheren Mass als bisher Legitimationsrelevanz von Prozessteilen und sachliche Nähe sowie Nutzenaspekte darüber entscheiden, inwieweit private Träger einzubeziehen sind. Welche Module im Einzelnen als hoch legitimationsbedürftig anzusehen sind und welche weniger, lässt sich nicht allein durch abstrakte Massstäbe festlegen, sondern unterliegt letztlich auch der politischen Entscheidungsrationale sowie der gesellschaftlichen Erwartungshaltung und Wahrnehmung. Auch sachliche Nähe ist bei der Trägerwahl entscheidend, die unter Umständen ein privates Unternehmen bereits durch sein vorhandenes Leistungsspektrum aufweisen kann.

Ein entscheidendes strategisches Kriterium war bislang bei der Trägerwahl die strategische Relevanz, die über die gesellschaftliche Steuerungsfähigkeit beantwortet wurde. Wenn jedoch bei vernetztem Arrangement die Steuerungsfähigkeit der Teilergebnisse und des Gesamtergebnisses, also der Leistungserbringung, gesichert ist, hat die Trägerwahl keinen Einfluss auf die gesellschaftliche Steuerungsfähigkeit.

Hinzu kommt, dass mit der Vernetzungsperspektive über die Betrachtung einzelner Prozessschritte hinausgegangen und eine strategisch ausgerichtete Entscheidungs- bzw. Gestaltungsdimension einbezogen wird. Denn es kann durchaus der Fall sein, dass sich bei bilateralen Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen eine Leistung/ein einzelner Prozessschritt zunächst als auslagerungsfähig darstellt. Bezogen auf ein gesamtes Leistungsnetzwerk kann sich diese Entscheidung jedoch anders darstellen: Hier sind Aspekte wie institutionelle Stabilität, Robustheit, Wissen und Kompetenzerhalt oder Sicherheit zu berücksichtigen, die über operative Effizienzparameter hinausgehen.

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass mit zunehmender Informatisierung und Vernetzung öffentlicher Leistungserstellungsprozesse die Trägerwahl neu vorgenommen werden kann. Es ist ein «ubiquitäres Prozesssourcing» möglich, bei dem miniaturisierte Services aus den jeweils besten institutionellen Quellen bezogen werden können. In jedem Fall wird die Frage nach der Einbeziehung privater Träger weiter entideologisiert und pragmatisiert.

- 1 Vgl. z.B. Brüggemeier, M.; Dovifat, A.: Open Choice – Ein strategisches Vorgehensmodell für das Reengineering der öffentlichen Leistungserstellung auf Basis von E-Government. In: Klischewski, R./Wimmer, M. (Hrsg.): Wissensbasiertes Prozessmanagement im E-Government. LIT-Verlag. 2005. S. 28–42.
- 2 Vgl. Reichard, C.: Umdenken im Rathaus: neue Steuerungsmodelle in der deutschen Kommunalverwaltung. edition sigma. 1994; Reichard, C.: Governance öffentlicher Dienstleistungen. In: Budäus, D./Schauer, R./Reichard, C. (Hrsg.): Public und Nonprofit Management. Neuere Entwicklungen und aktuelle Problemfelder. 2002. S. 25–42.
- 3 Vgl. im Überblick Proeller, I.: Auslagerung in der öffentlichen Verwaltung. Interdisziplinäre Entwicklung einer Entscheidungsheuristik. Verlag Paul Haupt. 2002. S. 79–116.
- 4 Vgl. Reichard, C.: Institutionenökonomische Ansätze und New Public Management. In: König, K. (Hrsg.): Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert. Nomos Verlag. 2002. S. 585–604.
- 5 Williamson, O. E.: Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual (Reprint 1996). In: Buckley, J. P.; Michie, J. (Hrsg.): Firms, Organisations and Contracts. A Reader in Industrial Organisation. 1979. S. 168–199.
- 6 Picot, A.: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagegewert. In: Die Betriebswirtschaft, Heft 2, 1982, S. 267–284.
- 7 Vgl. Naschold, F.; Budäus, D.; Jann, W.; Metzger, E.; Oppen, M.; Picot, A.; Reichard, C.; Schanze, E. S. N.: Leistungstiefe im öffentlichen Sektor. Erfahrungen, Konzepte, Methoden. edition sigma. 1996.
- 8 Wegener, A.: Besser – schneller – preiswerter! Administrative Dienstleistungs-Partnerschaften innovativ gestalten. Prozesskatalog des Public Business Outsourcing in Städten und Gemeinden. Bertelsmann. 2007.
- 9 Wegener, A.: Besser – schneller – preiswerter! Administrative Dienstleistungs-Partnerschaften innovativ gestalten. Prozesskatalog des Public Business Outsourcing in Städten und Gemeinden. Bertelsmann. 2007.
- 10 Vgl. Schuppan, T.: Accountability Modes for Informatised Public Service Networks. Paper for IRSPM,07, 2–4 April 2007. 2007.
- 11 Vgl. z.B. Goodsell, C. T.: Six Normative Principles for the Contracting-Out Debate. In: Administration & Society, 38, 6, 2007, S. 675.
- 12 Wegener, A.: Besser – schneller – preiswerter! Administrative Dienstleistungs-Partnerschaften innovativ gestalten. Prozesskatalog des Public Business Outsourcing in Städten und Gemeinden. Bertelsmann. 2007. S. 29.
- 13 Vgl. Schuppan, T.: Accountability Modes for Informatised Public Service Networks. Paper for IRSPM,07, 2–4 April 2007. 2007.
- 14 Vgl. Schuppan, T.: Effiziente Gestaltung informatisierter Leistungsstrukturen. In: Birkholz, K.; Maravic, P. v.; Siebart, P. (Hrsg.): Public Management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis. Festschrift für Christoph Reichard. Univ.-Verlag. 2006. S. 355–370.
- 15 Vgl. hierzu Brüggemeier, M.: Controlling kommunaler Leistungsnetzwerke. In: Brüggemeier, M.; Schauer, R.; Schedler, K. (Hrsg.): Controlling und Performance Management im öffentlichen Sektor. Ein Handbuch. Festschrift für Professor Dr. Dr. h. c. Dietrich Budäus zum 65. Geburtstag. Haupt Verlag. 2007. S. 51–60.
- 16 Vgl. zum Resiliencebegriff: Hood, C.: A Public Management for all Seasons? In: Public Administration, 1, 69, 1991, S. 11 f.
- 17 Vgl. Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R.: Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Gabler. 2001. S. 275.

## Ihr starker e-Government Partner



### ■ **Erfahren**

Seit Jahren erhöhen unsere Lösungen die Effizienz der Verwaltungstätigkeit und die Akzeptanz der Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger.

### ■ **Kompetent**

Massgeschneiderte Softwarelösungen verlangen modernste Methoden und Technologien. Mit Standardkomponenten steigern wir unsere Effizienz und die Qualität.

### ■ **Partnerschaftlich**

Wir setzen auf die langfristige und partnerschaftliche Zusammenarbeit. Vielseitig, flexibel und zuverlässig.



#### **DV Bern Holding AG**

Nussbaumstrasse 21, 3000 Bern 22  
Telefon: +41 31 378 24 24  
Telefax: +41 31 378 24 74  
www.dvbern.ch