

# **E-Government – die Konturen zeichnen sich immer deutlicher ab**

von Olaf Winkel

*In: Verwaltung und Management (Hrsg. Prof. Dr. Heinrich Reinermann, Speyer) 3/2004, S. 126-132.*

**Seit der Veröffentlichung des Memorandums zum E-Government und der verstärkten Förderung entsprechender Projekte zeichnen sich die Konturen dessen, was unter diesem Begriff zu verstehen ist, immer deutlicher ab. Dabei lassen sich die Teleadministration, die Telepartizipation und das organisatorische Reengineering als zentrale Anwendungsfelder unterscheiden, während die digitale Informationsbereitstellung, die IT-gestützte Kommunikation und die Online-Transaktion als aufeinander aufbauende und einander ergänzende Anwendungsformen angesehen werden können. Weitgehende Einigkeit herrscht zudem in der Einschätzung, dass die Belange der Verwaltungsklientel bei der Ausgestaltung der Internetportale den Ausgangspunkt aller Überlegungen bilden sollten, und in der Überzeugung, dass ein multidimensionaler Zugang zu den entsprechenden Angeboten gewährleistet sein muss, um einer technisch induzierten Spaltung der Gesellschaft entgegenzuwirken. Immer stärker setzt sich auch die Erkenntnis durch, dass die Realisierung von Online Transaktionen die zentrale Herausforderung bei der Einführung von E- Government darstellt.**

## **Das Memorandum zum E-Government als Ansatzpunkt**

Noch vor nicht allzu langer Zeit war man versucht, auf die Frage nach dem Wesen und den Merkmalen dessen, was sich hinter dem Schlagwort E-Government verbirgt, die Antwort zu geben, dass so viele Begriffsverständnisse existieren wie es Autoren gibt, die sich zu Äußerungen zu diesem Thema berufen fühlen.<sup>1</sup> Heute gilt die Aussage, dass „E-Government in seiner sehr jungen Diskussion“ bis heute „noch keine allgemein akzeptierte Definition“ gefunden hat, und dass sich die entsprechenden „Einträge in den Suchmaschinen stündlich vermehren“<sup>2</sup>, allerdings nicht mehr uneingeschränkt. Denn hierzulande zeichnet sich inzwischen im Hinblick auf den Gegenstandsbereich und die Stossrichtung von E-Government zwar kein durchgängig, aber doch immerhin auf relativ breiter Basis geteilter Konsens ab. Dieser Fortschritt ist nicht zuletzt auf die Arbeit des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der Gesellschaft für Informatik (GI)

---

<sup>1</sup> Anmerkungen zur Entstehung des Begriffs findet sich bei Hagen, Martin: Ein Referenzmodell für Online-Transaktionssysteme im Electronic Government, München 2001, S. 23 ff.

<sup>2</sup> So Jansen, Stephan und Birger Priddat: Electronic Government, Stuttgart 2001, S. 89.

und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im Verband Deutscher Elektrotechniker (VDE) zurückzuführen, der im September 2000 mit einem Memorandum zum E-Government an die Öffentlichkeit getreten ist.<sup>3</sup> Mit der Ausarbeitung und Veröffentlichung dieses Memorandums gelang es, die Auffassungen von über siebzig Fachleuten aus Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und anderen gesellschaftlichen Bereichen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Das Memorandum kennzeichnet Government als „Regieren und Verwalten unter Einschluss der demokratischen Prozesse“<sup>4</sup> und Electronic Government daher folgerichtig als die „Durchführung von Prozessen der öffentlichen Willensbildung, der Entscheidung und der Leistungserstellung in Politik, Staat und Verwaltung unter sehr intensiver Nutzung der Informationstechnik“<sup>5</sup>. In den entsprechenden Konkretisierungen werden die Bereitstellung „neuer Bürgerdienste“ und „Serviceverbesserungen gegenüber der Wirtschaft“<sup>6</sup>, eine „gesteigerte Partizipation der Bürger an öffentlichen Angelegenheiten“ im Sinne eines reflektierten Verständnisses von „elektronischer Demokratie“<sup>7</sup> und die „Reorganisation“ von Strukturen und Abläufen<sup>8</sup> unter Nutzung der neuen Informationstechnologien (IT) als „Organisationstechnik“<sup>9</sup> als zentrale Aspekte von E-Government in den Vordergrund gerückt. Damit markiert das Memorandum drei zentrale Anwendungs- und Gestaltungsfelder, die man unter die Begriffe der Teleadministration, der Telepartizipation und des organisatorischen Reengineering subsumieren kann.

Im Rahmen dieser Differenzierung wird auch bereits die mehrdimensionale Stoßrichtung von E-Government deutlich: Während die Einführung von Teleadministrationsanwendungen vor allem im Interesse einer verbesserten Kundenorientierung und einer gesteigerten Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns erfolgen soll, wird die Einführung von Telepartizipationsanwendungen primär mit den Zielen der Stärkung bürgerschaftlicher Teilhabe und der Erhöhung von demokratischer Legitimation und Transparenz politisch-administrativer Prozesse verbunden. Durch die Reorganisation von Strukturen und Prozessen sollen nicht nur geeignete Voraussetzungen für Teleadministration und Telepartizipation geschaffen, sondern darüber hinaus Ziele erreicht

---

<sup>3</sup> Siehe GI und VDE (Hrsg.): Electronic Government als Schlüssel zur Modernisierung von Staat und Verwaltung. Ein Memorandum des Fachausschusses Verwaltungsinformatik der GI und des Fachbereichs 1 der Informationstechnischen Gesellschaft im VDE, Bonn und Frankfurt 2000.

<sup>4</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 36.

<sup>5</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 3.

<sup>6</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 4.

<sup>7</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 14.

<sup>8</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 16.

<sup>9</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 14.

werden, wie man sie in der Vergangenheit vielerorts durch die Einführung betriebswirtschaftlicher Instrumente zu realisieren suchte.

Vor diesem Hintergrund kann der im Memorandum entwickelte Ansatz durchaus als ein neuer Anlauf in der Geschichte staatlicher Modernisierungsbestrebungen interpretiert werden, welcher darauf abzielt, das altbekannte Spannungsverhältnis zwischen den Anforderungen der Effektivität und Effizienz auf der einen und der demokratischen Teilhabe und Transparenz auf der anderen Seite aufzulösen und auf beiden Feldern durchgreifende Erfolge zu erzielen. Der Trumpf, der das Spiel in diesem Sinne entscheiden soll, sind die neuen IT, denen eine Katalysatorfunktion zugeordnet wird. In diesem Sinne führen die Verfasser des Memorandums aus: Wenn man das Zielsystem der Verwaltung voll in den Blick nimmt, zeigt es sich, wie groß das Potenzial von Electronic Government ist. Über die Steigerung von Effizienz hinaus können alle wünschenswerten Ziele der Modernisierung von Staat und Verwaltung gefördert werden. Auch der Effektivität und Transparenz der staatlichen Leistungserstellung sowie der Förderung demokratischer Mitwirkung kann dies zugute kommen.<sup>10</sup>

Gleichzeitig wird im Memorandum hervorgehoben, dass sich die Innovationen in den Bereichen der Teleadministration, der Telepartizipation und des organisatorischen Reengineering nicht auf die Schaffung der Voraussetzungen für eine elektronisch gestützte „Informationsbereitstellung“ und eine netzbasierte „Kommunikation“ zwischen den unterschiedlichen Seiten beschränken dürfen<sup>11</sup>, sondern auch „vollständig online abgewickelte Transaktionen“ ermöglichen müssen<sup>12</sup>, welche wegen des damit verbundenen immensen Aufwands in der Praxis bis heute allerdings kaum anzutreffen sind<sup>13</sup> und die zentrale Herausforderung bei der Einführung von E-Government darstellen. Auf diese Weise werden neben der Stossrichtung und den Anwendungsfeldern auch drei unterschiedliche Anwendungsqualitäten bzw. Anwendungsformen von E-Government angesprochen, die in diesen Feldern praktiziert werden können, nämlich die der digitalen Information, der digitalen Kommunikation und der digitalen Transaktion. Diese Anwendungsformen werden einerseits als aufeinander aufbauend, andererseits aber auch als komplementär beschrieben.

An anderer Stelle erheben die Verfasser des Memorandums die Forderung, dass die aus den technischen Innovationen resultierenden Vorteile allen Adressaten von Verwaltungsleistungen zugänglich gemacht werden sollten, unabhängig von den im Einzelfall vorliegenden Bedingungen. In diesem Sinne plä-

---

<sup>10</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 7.

<sup>11</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 3.

<sup>12</sup> Siehe GI und VDE, a.a.O., S. 35.

<sup>13</sup> Näheres dazu insb. bei Masser, Kai: Kommunen im Internet, Neuwied 2000. Siehe aber auch Löper, Karl-Heinz: E-Government – Verwaltung online, in: <http://www.berlin.de/bvc/splitter/sp4-2000/e-gov2.html>, zuletzt abgerufen am 05.02.2003, S. 2.

dieren sie im Hinblick auf den Teleadministrationsbereich für einen „Multikanalvertrieb von Verwaltungsleistungen“, der es ermöglicht, Bürger an die neuen Instrumente heranzuführen und ihnen diese auch dann zugänglich zu machen, wenn sie selbst nicht über die erforderlichen Zugangsvoraussetzungen verfügen.<sup>14</sup>

Natürlich erschöpfen sich die Positionen, die im Memorandum zum Gegenstandsbereich und zur Ausrichtung von E-Government formuliert worden sind, nicht in der Ausbreitung der oben aufgeführten Aspekte. Diese sind hier aber deshalb von besonderem Interesse, weil sie inzwischen auch weit über den Kreis der Unterzeichner hinaus eine Art Minimalkonsens zum Thema E-Government begründen. Zumindest in den differenzierten Arbeiten neueren Datums – etwa in der „Speyerer Definition von Electronic Government“<sup>15</sup>, in der durch die Bertelsmann Stiftung initiierten Studie „Balanced E-Government“<sup>16</sup>, oder in dem Band, den das Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse des Forschungszentrums Karlsruhe (ITAS) zum „Schwerpunktthema E-Government“ veröffentlicht hat<sup>17</sup> – sind sie bereits zum Standard avanciert. Gleichzeitig finden sich diese Aspekte in einer Vielzahl von Erklärungen, Publikationen und Programmen wieder, mit denen nicht nur Vertreter von Bund<sup>18</sup>, Ländern<sup>19</sup> und Kommunen<sup>20</sup>, sondern ebenso Vertreter von Initiativen, die von Akteuren aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und anderen Bereichen gemeinsam getragen werden<sup>21</sup>, in jüngster Vergangenheit an die Öffentlichkeit getreten sind.

---

<sup>14</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 13.

<sup>15</sup> Siehe insb. Reinermann, Heinrich und Jörn von Lucke: E-Government - Gründe und Ziele, in: Reinermann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Speyer 2002, S. 1.

<sup>16</sup> Siehe insb. Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Balanced E-Government, Gütersloh 2002, aber auch Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Zehn-Punkte-Plan für gutes E-Government, Gütersloh 2002.

<sup>17</sup> Siehe insb. Bechmann, Gotthard und Silke Beck: E-Government – Chancen zur Rationalisierung und Demokratisierung der Verwaltung? Eine Einführung in den Schwerpunkt, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 3/4/2002, S. 5 ff.

<sup>18</sup> Siehe etwa Schily, Otto: E-Government für eine moderne Verwaltung. Erklärung des Bundesministers des Innern auf der CeBIT 2001, in: Bundesministerium des Innern (Hrsg.): BundOnline 2005. Bundesverwaltung präsentiert Erfolgsmodelle, Berlin 2001, S. 6 f.

<sup>19</sup> Siehe etwa Senatsverwaltung für Inneres von Berlin (Hrsg.): E-Government im Land Berlin. Ziele, Strategien und Handlungsfelder einer interaktiven Verwaltung. Version 1.4, Berlin 2002.

<sup>20</sup> Siehe etwa Stadt Münster (Hrsg.): E-Government – Entwicklung in Münster, in: <http://www.stadtmuenster.de/egovernment/definition.html>, zuletzt abgerufen am 05.02.2003.

<sup>21</sup> Hier ist insb. die 1999 in Stuttgart gegründete Initiative D 21 zu nennen, die sich aus einer Vielzahl von Arbeitsgruppen zusammensetzt und die die Rechtsform eines Vereins hat. Siehe Alpmann, Ariane und Norbert Eder: Die Initiative D 21 stellt sich vor, in: Initiative D 21 (Hrsg.): Mit Internet Staat machen, Berlin 2002, S. 101 ff. Näheres zu den inhaltlichen Positionen, die von dieser Seite vertreten werden, bei Initiative D 21 (Hrsg.): Zehn Punkte zur Förderung der digitalen Verwaltung und Demokratie, Berlin 2002, Initiative D 21 (Hrsg.): E-Town 2002 – Deutschlands digitale Hauptstädte, Berlin 2002 und Staudt, Erwin: Digitale Verwaltung und Demokratie in Deutschland – die Anfänge sind gemacht, in: Initiative D 21 (Hrsg.): Mit Internet Staat machen, Berlin 2002, S. 7.

In der folgenden Abbildung werden die Anwendungsfelder und die Anwendungsformen von E-Government, wie sie sich im Mainstream der einschlägigen Fachdiskussion darstellen, zueinander in Bezug gesetzt.

|                           | <b>Information</b>   | <b>Kommunikation</b>   | <b>Transaktion</b>   |
|---------------------------|--|--|--|
| <b>Teleadministration</b> | Digitale Bereitstellung von Verwaltungsinformationen (insb. für Bürger und Unternehmen)  | Digitaler Austausch von Verwaltungsinformationen (insb. zwischen der Verwaltung auf der einen und Bürgern und Unternehmen auf der anderen Seite)                       | Digitale Abwicklung von Verwaltungsvorgängen (insb. zwischen Verwaltung und Verwaltungsklientel), von Geschäftsbeziehungen (insb. zwischen Verwaltung und Partnern aus der Wirtschaft) so wie von Prozessen der kooperativen Aufgabenerfüllung (z.B. PPP)  |
| <b>Telepartizipation</b>  | Digitale Bereitstellung politischer Informationen (insb. für die Bürger)   | Digitaler Austausch politischer Informationen, IT-gestützte Diskurse (insb. zwischen Bürgern und Entscheidungsträgern in Politik und Verwaltung)                       | Digitale Mitwirkung von Bürgern an politischen Entscheidungen bis hin zu elektronischen Wahlen und Abstimmungen (E-Voting)   |
| <b>Reorganisation</b>     | Schaffung der Voraussetzungen für den Betrieb eines Informationsportals als „virtuellem Vorbau“ der herkömmlichen Verwaltung<br>Implementierung eines internen Informationsmanagements als Voraussetzung der externen Informationspräsentation | Einrichtung von virtuellen Kommunikationsräumen und Bereitstellung von Ansprechpartnern<br>Verbindung herkömmlicher und auf der Basis von IT abgewickelter Tätigkeiten | Schaffung der Voraussetzungen für mehrdimensionalen Zugang<br>Umbau aufbauorganisatorischer Strukturen<br>Neuordnung von Arbeitsprozessen<br>Vertikal: Beseitigung von Doppelarbeiten, informationellen Redundanzen und Medienbrüchen entlang einer Prozesskette<br>Horizontal: Zusammenführung von Prozessketten, die der Erbringung unterschiedlicher Leistungen dienen (IT als Organisationsmittel) |

**Abb.: Anwendungsfelder und Anwendungsformen von E-Government (Winkel 2003)**

## Zur Teleadministration

Anwendungen der Teleadministration (Electronic Administration) zielen darauf ab, das Verhältnis zwischen Verwaltungen und ihren Kommunikations- bzw. Kooperationspartnern neu zu ordnen. Dabei kann man vor allem drei Gestaltungsfelder unterscheiden. Das erste betrifft die Neuordnung der Schnittstellen zwischen Verwaltung und Bürger (G2C = Citizen to Government), das zweite die Neuordnung der Schnittstellen zwischen Verwaltung und Wirtschaft (G2B = Government to Business) und das dritte die Neuordnung der Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Verwaltungen (G2G = Government to Government).<sup>22</sup>

Bei der Gestaltung des Verhältnisses zwischen Verwaltung und Bürger geht es vor allem darum, den Bürgern neue Zugänge zu Verwaltungsleistungen zu eröffnen. Die zentrale Prämisse lautet hier, dass nicht die Belange der Verwaltung, sondern die Anforderungen der Verwaltungsklientel den Ausgangspunkt der Gestaltungsüberlegungen bilden sollen. Dies kommt sowohl im Postulat

<sup>22</sup> Siehe Bechmann und Beck, a.a.O., S. 8, Jansen und Priddat, a.a.O., S. 91 ff sowie Reiner mann und Lucke, a.a.O., S. 1 ff.

des Non-Stop-Government zum Ausdruck, das die öffentliche Verwaltung auf einen 24-Stunden-Service verpflichten will<sup>23</sup>, als auch in der Absicht, Verwaltungsleistungen im Sinne eines One-Stop-Government aus einer Hand bereitzustellen und die digitalen Bürgerdienste den Adressaten über sogenannte Live-Event-Portale zugänglich zu machen<sup>24</sup>. Portale dieser Art zeichnen sich dadurch aus, dass sie die unterschiedlichsten Dienstleistungen in Orientierung an antizipierten Problem- und Lebenslagen wie Geburt, Einschulung, Wehrdienst, Berufsbeginn, Arbeitslosigkeit, Selbstständigkeit, Hausbau, Ruhestand und Tod gebündelt anbieten.<sup>25</sup>

Bei der Gestaltung des Verhältnisses von Verwaltung und Wirtschaft geht es einerseits darum, die Unternehmen in ihrer Rolle als Adressaten von Verwaltungsleistungen in den Genuss von kundenorientierten Serviceverbesserungen kommen zu lassen, andererseits aber auch darum, die Schnittstelle zwischen der Verwaltung und solchen Unternehmen neu zu ordnen, mit denen sie in Bereichen wie dem Ausschreibungs- und Beschaffungswesens kooperiert. Anwendungen der letztgenannten Art werden von einigen Autoren unter der Bezeichnung Electronic Procurement (E-Procurement) gesondert hervorgehoben.<sup>26</sup>

Als weiteres Kooperationsfeld wird hier gelegentlich auch die gemeinsame Aufgabenerfüllung durch öffentliche Stellen und Private genannt, wie sie etwa im Rahmen von Public-Private-Partnership-Projekten unter Einbeziehung von Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen und im Sinne von aktiver Bürgerschaft geschehen kann.

Die Innovationen zur Neuordnung der Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Verwaltungen zielen auf die Schaffung von interaktiven Netzwerken ab, welche diese nicht nur auf horizontaler, sondern auch auf vertikaler Ebene miteinander verbinden sollen. Weil unterschiedliche Autoren die Umgestaltung

---

<sup>23</sup> Siehe etwa Jansen und Priddat, a.a.O., S. 91 f., Naujokat, Wolfgang und Bernd Eufinger: Electronic Government aus der Sicht der Wirtschaft – Ein Erfahrungsbericht, in: Reiner mann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Speyer 2002, S. 51 f. und Reiner mann, Heinrich: Der öffentliche Sektor im Internet. Veränderungen der Muster öffentlicher Verwaltungen, Speyer 2000, S. 28 f.

<sup>24</sup> Siehe etwa Brinckmann, Hans und Martin Wind: Teleadministration. Online-Dienste im öffentlichen Sektor der Zukunft, Berlin 1999, S. 55, Jansen und Priddat, a.a.O., S. 91 f., Naujokat und Eufinger, a.a.O., S. 5 sowie Traunmüller, Roland und Maria Wimmer: Wissensmanagement als Pfeiler des E-Government, in: Lüttich, Hans-Jürgen und Claus Rautenstrauch (Hrsg.): Verwaltungsinformatik 2000. Verwaltungsinformatik in Theorie, Anwendung und Hochschulentwicklung, Halle a.d.S. 2000, S. 24.

<sup>25</sup> Näheres zu den Merkmalen von Lebenslagenportalen insb. bei Lucke, Jörn von: Portale für die öffentliche Verwaltung, in: Reiner mann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Portale in der öffentlichen Verwaltung, Speyer 2000, S. 14 ff. Siehe aber auch Landsberg, Willy: Electronic Government aus Sicht der Verwaltung – Gründe, Ziele und Rahmenbedingungen, in: Reiner mann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Speyer 2002, S. 30 ff. und Reiner mann, Der öffentliche Sektor im Internet, a.a.O., S. 39 f.

<sup>26</sup> Siehe etwa Jansen und Priddat, a.a.O., S. 119 ff, Karrlein, Wolfgang: Chancen virtueller Marktplätze, in: Blaschke, Peter u.a. (Hrsg.): E-Public, Berlin u.a. 2002, S. 136 f. oder Schmeichel, Raik und Heiko Schinzer: Elektronische Beschaffung für öffentliche Auftraggeber – ein Fortschritt?, in: Blaschke, Peter u.a. (Hrsg.): E-Public, Berlin u.a. 2002, S. 175 ff.

der Beziehungen zwischen einzelnen organisatorischen Einheiten innerhalb einer Verwaltung diesem Kontext unmittelbar zurechnen<sup>27</sup>, finden sich hier fließende Übergänge zum Bereich der internen Reorganisation.

Gelegentlich werden in diesem Zusammenhang auch Innovationen zur Neuordnung der Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung gefordert. So führen die Verfasser des Memorandums zum E-Government unter impliziter Bezugnahme auf die zwar normativ vorgesehene, in der Praxis aber häufig nicht gewährleistete Trennung von politischen Steuerungsfunktionen und administrativen Umsetzungs- und Unterstützungsfunktionen<sup>28</sup> aus, die neuen IT könnten die Verwaltung in die Lage versetzen, das „politisch Gewünschte effektiver durchzuführen“ und die Politik in den Genuss „besserer Informationen und besserer Leistungen der Politikvorbereitung durch die Verwaltung“ kommen lassen.<sup>29</sup> Als Ratsinformationssysteme werden Anwendungen bezeichnet, die eine verbesserte Kooperation von politischem Vertretungsorgan und Verwaltungsorgan in der kommunalen Selbstverwaltung ermöglichen sollen.<sup>30</sup>

Anwendungen der Teleadministration, die sich auf die Informationsbereitstellung beschränken, sind bereits heute relativ weit verbreitet.<sup>31</sup> Die im Netz präsentierten Informationen können etwa die Lage von Verwaltungsgebäuden, die Öffnungszeiten von Behörden, die Zuständigkeiten von einzelnen Verwaltungsmitarbeitern oder auch die Vorschriften und Verfahren in speziellen Sachbereichen betreffen. Letzteres lässt sich auch in der Weise realisieren, dass man Anwendern nicht nur die Möglichkeit bietet, etwa den Weg eines Bauantrags von der Antragstellung bis zur Übersendung des amtlichen Bescheids abstrakt zu ermitteln, sondern diesen auch im konkreten Fall (mit Hilfe sogenannter Track and Trace-Systeme) zu verfolgen. Von Teleadministration in der Form digitaler Kommunikation kann man etwa dann sprechen, wenn Beratungsleistungen für Unternehmen im E-Mail-Dialog erbracht werden, oder wenn Bürgern die Möglichkeit eröffnet wird, Formulare online auszufüllen und zu übermitteln. Gelegentlich wird schon allein der Umstand, dass eine Verwaltung einen Formulareserver bereitstellt, als Kommunikationsangebot gewertet. Zur Teleadministration in der Form der Online-Transaktion zählen Anwendungen, die der rechtsverbindlichen Durchführung von Verwaltungsvorgängen wie Ummeldungen oder Gebührenbefreiungen dienen, und Anwen-

---

<sup>27</sup> So etwa Bechmann und Beck, a.a.O., S. 8.

<sup>28</sup> Näheres zu dieser Problematik bei Jann, Werner: Verwaltung im politischen Prozess, in: Verwaltungsrundschau 1984, S. 39 f.

<sup>29</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 4.

<sup>30</sup> Näheres dazu bei Schwabe, Gerhard: Einführung von Telekooperation im Gemeinderat, in: Lüttich, Hans-Jürgen und Claus Rautenstrauch (Hrsg.): Verwaltungsinformatik 2000. Verwaltungsinformatik in Theorie, Anwendung und Hochschulentwicklung, Halle a.d.S. 2000, S. 61 ff.

<sup>31</sup> Näheres dazu insb. bei Masser, a.a.O. Siehe aber auch Kamenz, Uwe: Interesse der Städte an den Unternehmen im Internet nicht nachweisbar, in: E-Verwaltung 2/2001, S. 14 ff und Löper, a.a.O., S. 2.

dungen, mit deren Hilfe Geschäftsprozesse etwa aus dem Ausschreibungs- und Beschaffungswesens durchgängig im Netz abgewickelt werden können.

Einigkeit herrscht in der Fachdiskussion darüber, dass mittels Teleadministration bereitgestellte Verwaltungsleistungen über den Kreis der Internetnutzer hinaus auch den Teilen der Verwaltungsklientel zugänglich gemacht werden müssen, welche die direkte Zugriffsoption über den heimischen PC nicht nutzen können oder nutzen wollen. Diese Prämisse ist insbesondere dem auch als „Digital Divide“<sup>32</sup> bezeichneten Umstand geschuldet, dass nicht alle Bürgerinnen und Bürger über die technischen, wissensmäßigen, kulturellen und finanziellen Voraussetzungen verfügen, die zur Teilhabe an den neuen IT-Potentialen erforderlich sind.<sup>33</sup> Die Verfasser des Memorandums zum E-Government plädieren in diesem Zusammenhang für eine Zugangslösung, die sich „auf die vier Hauptkanäle Internet, Call-Center, mobiler Zugang und Bürgerläden in der Nachbarschaft“ abstützen kann.<sup>34</sup>

## Zur Telepartizipation

Die Potentiale, die das Internet als Mittel der demokratischen Partizipation bietet (Electronic Democracy), beflügeln die Phantasie von Theoretikern bereits seit vielen Jahren<sup>35</sup>, und sie spielen im Bereich der zivilgesellschaftlichen Politik als Informations-, Kommunikations- und Koordinationsmittel auch eine durchaus bedeutsame Rolle<sup>36</sup>. In der Praxis des politisch-administrativen Handelns, die sich in den herkömmlichen institutionellen Bahnen bewegt, sind Telepartizipationsanwendungen aber deutlich seltener anzutreffen als Teleadmi-

---

<sup>32</sup> So etwa Giesecke, Susanne und David Linse: Digitales Recht oder digitale Gerechtigkeit, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 3/4/2002, S. 32.

<sup>33</sup> Näheres dazu insb. bei Deutscher Bundestag (Hrsg.): Schlussbericht der Enquete-Kommission zur Globalisierung der Weltwirtschaft, Opladen 2002, S. 262 ff und Initiative D 21 (Hrsg.): (N)Onliner-Atlas 2002. Eine Topographie der digitalen Spaltung durch Deutschland, Hamburg 2002. Siehe aber auch Giesecke und Linse, a.a.O., S. 32 ff, Kubicek, Herbert: Was versteht man unter allgemeinem Zugang und worauf kommt es an?, in: Kubicek, Herbert u.a. (Hrsg.): Multimedia und Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Heidelberg 1999, S. 332 ff und Winkel, Olaf: Kommunikation, Medien und Globalisierung, in: Robert, Rüdiger (Hrsg.): Bundesrepublik Deutschland – Politisches System und Globalisierung, Münster 2003, S. 230 ff.

<sup>34</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 13. Vergleichbare Konzepte finden sich bei Gladwyn, Mark u.a.: 2002-Portal – Ergebnis einer Machbarkeitsstudie, in: Reiner mann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Portale in der öffentlichen Verwaltung, Speyer 2000, S. 74 ff, Landsberg, a.a.O., S. 30 ff, Lenk, Klaus: Perspectives on Electronic Government, in: Galindo, Fernando und Gerald Quirchmayr (Hrsg.): Advances in Electronic Government, Zaragoza 2000, S. 14 ff und Reiner mann, Der öffentliche Sektor im Internet, a.a.O., S. 28 f.

<sup>35</sup> Näheres dazu bei Hagen, Martin: Amerikanische Konzepte elektronischer Demokratie, in: Kamps, Klaus (Hrsg.): Elektronische Demokratie, Opladen und Wiesbaden 1999, S. 63 ff und Winkel, Olaf: Die Kontroverse um die demokratischen Potentiale der interaktiven Informationstechnologie - Positionen und Perspektiven, in: Publizistik 2/2001, S. 140 ff.

<sup>36</sup> Näheres dazu bei Bieber, Christoph und Eike Hebecker: Internet und soziale Bewegungen, in: Gellner, Wienand und Fritz von Korff (Hrsg.): Demokratie und Internet, Baden-Baden 1998, S. 171 ff und Greve, Dorothee: Mehr als eine virtuelle Welt – Soziale Bewegungen im Internet, in: Kleinsteuber, Hans (Hrsg.): Der Information Superhighway, Opladen 1996, S. 225 ff.



nistrationsanwendungen<sup>37</sup>, und auch die entsprechenden Planungen und Förderprogramme sind von einer derartigen Asymmetrie geprägt<sup>38</sup>. Anwendungen der Telepartizipation richten sich in erster Linie auf die Neuordnung der Schnittstellen zwischen der Bürgerschaft auf der einen und Politik und Verwaltung auf der anderen Seite (C2G = Citizen to Government) sowie auf die Schaffung neuer Möglichkeiten für Bürger, Bürgerinitiativen und ähnliche Zusammenschlüsse im Sinne zivilgesellschaftlicher Politik zu kommunizieren und zu kooperieren (C2C = Citizen to Citizen).<sup>39</sup>

In der Form der digitalen Informationsbereitstellung sollen Telepartizipationsanwendungen dazu dienen, die politische Willensbildung innerhalb der Bürgerschaft durch die Ausweitung der dazu erforderlichen Wissensbasis zu unterstützen und die Transparenz politischer Abläufe zu erhöhen. Bei den Informationen, die über das Netz bereitgestellt werden, kann es sich etwa um Gesetzesvorlagen, um Sitzungsprotokolle oder um Planungsunterlagen, aber auch um Informationen zum aktuellen Stand von Entscheidungsverfahren in einzelnen Politikfeldern handeln. In der Form der digitalen Kommunikation sollen Telepartizipationsanwendungen den Austausch politisch relevanter Informationen unterstützen. Stattfinden kann dieser Austausch etwa zwischen Bürgern und Politikern mit dem Ziel, die Responsivität zwischen Repräsentanten und Repräsentierten zu erhöhen, zwischen Bürgern und Verwaltungsmitarbeitern zur Ausweitung der in Planungsprozessen benötigten Wissensbasis oder zwischen unterschiedlichen Bürgern bzw. Bürgergruppen zum Zwecke der Bündelung von Interessen und der Verabredung konkreter Aktionen. Wo beabsichtigt wird, die Bürgerschaft nicht nur auf den Ebenen der Information und des Diskurses, sondern auch auf der Ebene der Entscheidungsfindung unmittelbar in politische Willensbildungsprozesse einzubeziehen, lässt sich dies mit Hilfe von Telepartizipationsanwendungen in der Form von Online-Transaktionen realisieren. Denkbar sind daher nicht nur Wahlen<sup>40</sup>, sondern auch Abstimmungen und ergebnisverbindliche Diskurse zu ausgewählten Problemen<sup>41</sup>, die auf der

---

<sup>37</sup> Näheres dazu bei Friedrichs, Stefan u.a.: Balanced E-Government. Visionen und Prozesse zwischen Bürgernähe und Verwaltungsmodernisierung, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B 39-40/2002, S. 18 ff, Grabow, Busso und Christine Siegfried: E-Government in der Umsetzung – Bewährte Anwendungen, in: Reiner mann, Heinrich und Jörn von Lucke (Hrsg.): Electronic Government in Deutschland, Speyer 2002, S. 156 ff und Holtkamp, Lars: E-Democracy in deutschen Kommunen, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 3/4/2002, S. 48 ff.

<sup>38</sup> Dies zeigt auch ein Blick in das Ende 1999 von der Bundesregierung beschlossene Programm „Moderner Staat und moderne Verwaltung“, das Aspekten der Teleadministration breiten Raum gibt, Aspekten der Telepartizipation jedoch nur wenig Rechnung trägt. Siehe insb. Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Moderner Staat – Moderne Verwaltung. Bilanz 2002, Berlin 2002, aber auch Bundesministerium des Innern (Hrsg.): BundOnline 2005. Umsetzungsplan für die E-Government-Initiative, Berlin 2001.

<sup>39</sup> Siehe Bechmann und Beck, a.a.O., S. 8, Jansen und Priddat, a.a.O., S. 91 ff sowie Reiner mann und von Lucke, a.a.O., S. 1 ff.

<sup>40</sup> Näheres zu netzbasierten Wahlen bzw. entsprechenden Simulationen bei Will, Martin: Internetwahlen. Verfassungsrechtliche Möglichkeiten und Grenzen, Stuttgart 2002.

<sup>41</sup> Ergebnisverbindliche Diskurse könnten etwa in Anlehnung an das Planungszellenverfahren zur Erstellung von Bürgergutachten durchgeführt werden. Näheres dazu insb. bei Diemel, Peter: Die Planungszelle. Eine Al-

Basis einer geeigneten IT-Infrastruktur durchgeführt werden. Hier handelt es sich allerdings um eine Frage, die so umstritten ist wie kaum eine andere aus dem Themenspektrum des E-Government.<sup>42</sup>

Gegenstand einer Diskussion, die unter der Überschrift Electronic Voting (E-Voting) geführt wird, sind neben den oben aufgeführten Anwendungen auch Partizipationsvarianten, die sich den überkommen demokratiethoretischen Kategorien von Information, Diskurs und Entscheidung als aufeinander aufbauende Stufen des politischen Willensbildungsprozesses weitgehend entziehen. Dazu zählen Meinungsumfragen zu ausgewählten politischen Themen ebenso wie neue Formen der Selbstorganisation von Gruppen, die spezifische politische Zielsetzungen verfolgen.<sup>43</sup>

Auch in der bereits seit den frühen 90er-Jahren geführten Kontroverse um die demokratischen Potentiale der Internetkommunikation nehmen Aussagen zur Gefahr der digitalen Spaltung breiten Raum ein. Umstritten ist dabei insbesondere, mit welchen Mitteln und bis zu welchem Grad es gelingen kann, dieses Problem in den Griff zu bekommen. Weitgehend einig ist man sich dagegen in der Einschätzung, dass Telepartizipationsinstrumente, die Bürgern von Einrichtungen des politisch-administrativen Systems zur Beteiligung an der politischen Willensbildung an die Hand gegeben werden, lediglich als Ergänzung, nicht als Ersatz herkömmlicher Formen der politischen Teilhabe konzipiert sein dürfen.<sup>44</sup> Der Gedanke, der dem Konzept des multidimensionalen Zugangs zu Teleadministrationsanwendungen zugrunde liegt, findet damit auch im Bereich der Telepartizipation seinen Niederschlag.

In letzter Zeit werden Aspekte der Telepartizipation und der Teleadministration zunehmend in der Weise miteinander verbunden, dass die Chance der Bürger, an Gestaltungsentscheidungen teilzuhaben, zu deren Bereitschaft in Bezug gesetzt wird, selbst an der Erfüllung öffentlicher Aufgaben mitzuwirken.<sup>45</sup> In

---

ternative zur Establishment-Demokratie, Opladen 1992. Siehe aber auch Lenk, Klaus: Electronic Democracy – Beteiligung an der kommunalen Willensbildung, in: Kubicek, Herbert u.a. (Hrsg.): Multimedia und Verwaltung. Jahrbuch Telekommunikation und Gesellschaft, Heidelberg 1999, S. 252 f. sowie Winkel, Olaf und Ulrich Klose: Mehrseitige Sicherheit als politisches Projekt der digitalen Informationsgesellschaft, Stuttgart 2002, S. 20 ff und S. 37 f.

<sup>42</sup> Näheres dazu bei Winkel, Olaf: Demokratie und Internet, in: Politische Vierteljahresschrift 1/1999, S. 197 ff, Winkel, Die Kontroverse um die demokratischen Potentiale der interaktiven Informationstechnologie, a.a.O., S. 140 ff und Winkel, Olaf: The Democratic Potentials of Interactive Information Technologies under Discussion – Problems, Viewpoints, and Perspectives, in: International Journal of Communications Law and Policy 6/2001, S. 10 ff.

<sup>43</sup> Näheres dazu insb. bei Fuchs, Gerhard und Hans Kastenholz: E-Democracy – Erwartungen der Bürger und erste Realisierungen, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 3/4/2002, S. 88 ff. Siehe aber auch Lenk, Electronic Democracy, a.a.O., S. 253 f. und Slaton, Christa: Mündige Bürger durch Televoten, in: Leggewie, Claus und Christa Maar (Hrsg.): Internet und Politik, Köln, S. 321ff.

<sup>44</sup> So auch Winkel, Olaf: Demokratische Politik und Kommunikation im einundzwanzigsten Jahrhundert, Münster 1999, S. 74 f.

<sup>45</sup> Siehe insb. Grimmer, Klaus: Politische Rahmenbedingungen für die Verwaltungsmodernisierung mit IT, in: Gora, Walter und Harald Bauer (Hrsg.): Virtuelle Organisationen im Zeitalter von E-Business und E-

der Praxis könnte ein solches Arrangement etwa so aussehen, dass einerseits die Frage nach der konkreten Ausgestaltung einer spezifischen Dienstleistung in der kommunalen Seniorenarbeit auf der Basis eines netzgestützten Diskurs entschieden wird, und andererseits auch die Aktivierung und Koordination der ehrenamtlichen Tätigkeit, die als Beitrag zur Erfüllung dieser Aufgabe vorgesehen ist, unter Einschaltung einer virtuellen Freiwilligenagentur erfolgt. Hintergrund dieser Neuorientierung ist der Umstand, dass betriebswirtschaftlich inspirierte Verwaltungsreformkonzepte einschließlich des hierzulande dominierenden Neue Steuerungsmodells in den vergangenen Jahren wegen ernüchternder Praxiserfahrungen an Überzeugungskraft verloren haben und es vielen daher sinnvoll erscheint, sie um neue Elemente anzureichern. Lieferant dieser Elemente ist vor allem das Konzept der Bürgerkommune als lokale Variante von Public Governance, das die Bürger nicht nur als Adressaten hoheitlicher Akte und öffentlicher Leistungen versteht, sondern ebenso als Kräfte, die in zweifacher Hinsicht an der Gestaltung des lokalen Gemeinwesens mitwirken sollen: einerseits als Auftraggeber in der Rolle als Staatsbürger und andererseits als aufgabenerfüllende Instanzen in der Rolle als Koproduzenten.<sup>46</sup> Die Leitbilder des aktivierenden Staates und der kooperierenden Verwaltung ergänzen das Bild auf der Seite des politisch-administrativen Systems.

## **Zur Reorganisation von Strukturen und Prozessen**

Ohne die Umgestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation (Verwaltungs-Reengineering) ist die Einführung von Teleadministration und Telepartizipation undenkbar, denn die angestrebte Neuordnung der Schnittstellen zwischen politisch-administrativem System und Gesellschaft setzt spätestens auf der Ebene der Online-Transaktion voraus, dass sich die öffentlichen Einrichtungen in ihren Strukturen und Prozessen auf die damit verbundenen neuen Anforderungen einstellen. So macht es wenig Sinn, mittels eines Lebenslagenportals eine moderne elektronische Schnittstelle zwischen einer Behörde und ihrer Umwelt zu schaffen, wenn dahinter eine überkommene Verwaltungsorganisation steht, die gar nicht in der Lage ist, diese Schnittstelle zu bedienen. Wenn man zudem bedenkt, dass das organisatorische Reengineering nicht nur geeignete Voraussetzungen für Teleadministration und Telepartizipation schaffen, sondern auch noch weitergehende Rationalisierungsvorteile bewirken soll,

---

Government, Berlin 2001, S. 337 ff, aber auch Bechmann und Beck, a.a.O., S. 8 und Grimmer, Klaus: Verwaltungsmodernisierung – politisch oder technische determiniert?, in: Lüttich, Hans-Jürgen und Claus Rautenstrauch (Hrsg.): Verwaltungsinformatik 2000. Verwaltungsinformatik in Theorie, Anwendung und Hochschulentwicklung, Halle a.d.S. 2000, S. 13.

<sup>46</sup> Näheres dazu bei Holtkamp, Lars: Bürgerbeteiligung in Städten und Gemeinden, Berlin 2000, Nährlich, Stefan: Der Bürger als Träger von Infrastruktureinrichtungen, in: Boebenecker, Karl-Heinz (Hrsg.): Verwaltungsreform von unten?, Münster 2001, S. 168 ff und Spitzer, Malte: Bürgeraktivierung und Verwaltungsmodernisierung, in: Bandemer, Stephan von u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S. 131 ff.

wird der Umstand unübersehbar, dass hier das Thema Verwaltungsreform und damit eben auch die Themen New Public Management<sup>47</sup> und Neues Steuerungsmodell<sup>48</sup> in all ihren Facetten virulent werden.

Im Bereich des organisatorischen Reengineering geht es im Unterschied zu den Anwendungsfeldern der Teleadministration und der Telepartizipation weniger darum, die Möglichkeiten zur Entfaltung zu bringen, welche die IT als Kommunikations- und Kooperationsmittel bieten, als darum, sie als „Enabler für neuartige organisatorische Konzepte“<sup>49</sup> produktiv zu machen.<sup>50</sup> Der Umstand, dass die entscheidenden Vorteile, die der informationstechnische Wandel im Hinblick auf Reformen im politisch-administrativen System bietet, in der Nutzung der IT als Organisationsmittel liegen, wurde übrigens bereits Mitte der 80er-Jahre von Heinrich Reiner mann hervorgehoben.<sup>51</sup>

In dem Maße, wie die Leistungsmerkmale von E-Government-Anwendungen von der Präsentation von Informationen über die Unterstützung von Kommunikationsprozessen bis hin zur Abwicklung von Transaktionen gesteigert werden sollen, wächst der Reorganisationsaufwand. Zur Realisierung von Teleadministrations- bzw. Telepartizipationsanwendungen, die sich auf eine digitale Informationsbereitstellung beschränken, sind grundlegende Strukturreformen nicht erforderlich. Hier reicht es aus, ein Informationsportal einzurichten, das sozusagen als virtueller Vorbau einer ansonsten weitgehend in den überkommenen Formen und Verfahren verharrenden Organisation wirken kann, und ein Informationsmanagement zu implementieren, welches in der Lage ist, die Bereitstellung und Aktualisierung der relevanten Inhalte zu gewährleisten. Wo Informationsangebote um Anwendungen der digitalen Kommunikation ergänzt werden sollen, müssen darüber hinaus virtuelle Kommunikationsräume – etwa in der Form von E-Mail, Chatrooms oder Newsrooms – geschaffen und Personen innerhalb der Verwaltung oder aus dem Kreis der politischen Entscheidungsträger als Ansprechpartner bereitgestellt werden. Während sich auch dieser Aufwand noch in Grenzen hält, setzt der Schritt von der Stufe der digitalen Kommunikation zur Stufe der Online-Transaktion insbesondere im Bereich der Teleadministration hinsichtlich des organisatorischen Reengineering einen

---

<sup>47</sup> Näheres dazu etwa bei Schedler, Kuno und Isabella Proeller: New Public Management, Bern u.a. 2000.

<sup>48</sup> Näheres dazu insb. bei Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung KGSt (Hrsg.): Das Neue Steuerungsmodell, Köln 1993. Siehe aber auch Jann, Werner: Neues Steuerungsmodell, in: Bandemer, Stephan von u.a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Opladen 1998, S. 70 ff.

<sup>49</sup> So Lenk, Klaus: Electronic Government – die nächsten Schritte, in: Lüttich, Hans-Jürgen und Claus Rautenstrauch (Hrsg.): Verwaltungsinformatik 2000. Verwaltungsinformatik in Theorie, Anwendung und Hochschulentwicklung, Halle a.d.S. 2000, S. 170.

<sup>50</sup> So unter anderem auch Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung KGSt (Hrsg.): E-Government strategisch nutzen und Hartz auf die Füße stellen, in: [www.kgst.de/positionspapiere.html](http://www.kgst.de/positionspapiere.html), zuletzt abgerufen am 20.05.2003. Siehe dazu auch Wulff, Marianne u.a.: E-Government – Hartz auf die Füße stellen, Köln 2003.

<sup>51</sup> Siehe etwa Reiner mann, Heinrich: Verwaltungsinnovation und Informationsmanagement. 92 Speyerer Thesen zur Bewältigung der informationstechnischen Herausforderung, Heidelberg 1986, S. 12.

Quantensprung voraus.<sup>52</sup> Hier stehen nämlich in der Regel nicht nur aufbauorganisatorische Veränderungen wie die Dezentralisierung von Kompetenzen und der Abbau von Hierarchien auf der Agenda, sondern ebenso umfassende Innovationen zur Integration und Optimierung von Aufgabenerfüllungsprozessen, welche häufig sowohl in vertikaler als auch in horizontaler Richtung verlaufen müssen. Auf der vertikalen Ebene geht es um die Beseitigung von Doppelarbeiten, von informationellen Redundanzen und von Medienbrüchen entlang der Wertschöpfungskette, also etwa im Prozess von der Beantragung bis zur Ausstellung eines Ausweises. Auf der horizontalen Ebene geht es um die Zusammenführung unterschiedlicher Leistungen, welche aus der Perspektive der Verwaltungsklientel im Verbund angeboten werden sollten, also etwa von Wohnsitzummeldung und Kraftfahrzeugummeldung. Was die Komplexität derartiger Herausforderungen noch weiter erhöht, ist der Umstand, dass es aus der Sicht von Bürgern oder Unternehmen durchaus sinnvoll sein kann, auch Dienstleistungen von öffentlicher Verwaltung und privaten Anbietern zusammenzuführen. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn die Verfahren der Wohnsitzummeldung und die Kraftfahrzeugummeldung bei der Kommunalverwaltung mit der Einrichtung eines postalischen Nachsendeverfahrens kombiniert würden.

Eine zentrale organisatorische Herausforderung stellt die Trennung von zwei Bereichen dar, die in der Fachliteratur als Front Office und Back Office bezeichnet werden.<sup>53</sup> Ein Front Office kann beschrieben werden als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürgern, an der möglichst viele Dienstleistungen zusammenfließen sollen. Hier sollen insbesondere Funktionen der Auskunft, Beratung, Antragstellung, Eingabe und Bezahlung wahrgenommen werden. Wie bereits in den Ausführungen zur Notwendigkeit eines mehrdimensionalen Zugangs zu Teleadministrationsleistungen deutlich geworden ist, sind unterschiedliche Varianten solcher Schnittstellen nicht nur möglich, sondern sogar ausdrücklich vorgesehen. Im Einzelfall als Front Office dienen kann ein elektronisches Portal, auf das Bürger vom eigenen PC aus zugreifen, ein Terminal oder ein betreuter Nutzerplatz, der in einer öffentlichen Einrichtung zur Verfügung gestellt wird, ein Call Center, das einer oder mehreren Behörden zuarbeitet, oder auch der Schalter in einem Bürgerbüro, das als multifunktionaler Serviceladen konzipiert ist und neben öffentlichen auch kommerzielle Dienstleistungen bereitstellt. Back Offices werden dagegen die Bereich genannt, in dem die Facheinheiten einer Verwaltung – oder gegebenenfalls auch Anbieter aus der Privatwirtschaft oder dem Nonprofit-Sektor – an der Produktion von Ent-

---

<sup>52</sup> Dies wird auch unterstrichen bei Bechmann und Beck, a.a.O., S. 6 und bei Hagen, Ein Referenzmodell für Online-Transaktionssysteme im Electronic Government, a.a.O., S. 15.

<sup>53</sup> Näheres dazu bei Bechmann und Beck, a.a.O., S. 10, Hagen, Ein Referenzmodell für Online-Transaktionssysteme im Electronic Government, a.a.O., S. 29 ff sowie Schuppan, Tino und Christoph Reichard: Neue Verwaltungsmodelle braucht das (Flächen)Land. Verwaltungsmodernisierung mit E-Government, in: Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis 3/4/2002, S. 45 ff.

scheidungen und der Erbringung von Leistungen arbeiten sollen, ohne dass sie gegenüber deren Adressaten in Erscheinung treten. Im Back Office sollen neben Funktionen der Entscheidungsproduktion und der Leistungserstellung regelmäßig auch Funktionen der Vorbereitung, Unterstützung und Nachbereitung von Arbeitsprozesse im Front Office wahrgenommen werden.

Allerdings gibt es für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Front Office und Back Office bzw. unterschiedlichen Bereichen des Back Office im Rahmen des organisatorischen Reengineering keine Patentrezepte. Hier sind unterschiedliche Varianten denkbar, aus denen im konkreten Einzelfall eine angemessene Lösung ausgewählt werden kann.<sup>54</sup> Martin Brüggemeier und Manfred Röber diskutieren diese Problematik im Kontext von Überlegungen zu den Potentialen einer bereichs- und ebenenübergreifenden „Netzwerkorganisation“ als einem denkbaren „neuen Produktionsregime“, deren Entfaltung aber voraussetze, dass die „Arbeitsorganisation aus ihrem binnenstrukturellen Mikrozusammenhang“ herausgelöst und „im Sinne von intra- und interorganisationalem Prozessmanagement gänzlich neu definiert“ werden könne.<sup>55</sup>

Zu Recht findet sich im Memorandum zum E-Government der Hinweis, dass jede Neuordnung von Strukturen und Prozessen die Gefahr birgt, „dass insbesondere das implizite Dienstwissen verloren geht, weil seine Träger mit neuen Aufgaben betraut und ihre Erfahrungen nicht mehr abgefordert werden“.<sup>56</sup> Daher ist es nur folgerichtig, dass das Wissensmanagement allgemein als ein Gebiet angesehen wird, welches mit dem organisatorischen Reengineering in enger Verbindung steht. Gleichzeitig wird ihm in der einschlägigen Diskussion aber auch fast einhellig der Charakter eines eigenen Gestaltungsfelds von E-Government zuerkannt, d.h. eines Bereichs, der gleichberechtigt neben denen der Teleadministration, der Telepartizipation und der Neuordnung von Strukturen und Prozessen angesiedelt ist.<sup>57</sup>

Allerdings endet die Übereinstimmung zum Thema Wissensmanagement in den meisten Fällen bereits dort, wo es darum geht, dessen Gegenstandsbereich etwas näher zu umreißen. So definieren es die einen eher schlicht als Mittel, um „das Wissen der Mitarbeiter langfristig, systematisch und zielorientiert zu gestalten“.<sup>58</sup> Andere verstehen es als komplexes Projekt, in dem unterschiedliche Informationssysteme – von „Verwaltungsinformationssystemen“ über „öf-

---

<sup>54</sup> Näheres dazu bei Brüggemeier, Martin und Manfred Röber: Stand und Entwicklung der Arbeitsorganisation im öffentlichen Dienst – auf dem Weg zu einem neuen Produktionsregime?, in: Koch, Rainer und Peter Conrad (Hrsg.): New Public Service, Wiesbaden 2003, S. 141.

<sup>55</sup> So Brüggemeier und Röber, a.a.O., S. 140.

<sup>56</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 20.

<sup>57</sup> Siehe etwa Brinckmann und Wind, a.a.O., S. 44 ff, GI und VDE, a.a.O., S. 20 ff sowie Traummüller und Wimmer, a.a.O., S. 24 ff.

<sup>58</sup> So Herbst, Dieter: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Verwaltung und Fortbildung 1/2002, S. 3.

fentliche Management-Informationssysteme“ bis hin zu „Bürgerinformationssystemen“ – im Hinblick auf „unterschiedliche Informations- und Wissensarten“ unterschiedliche Funktionen übernehmen, um „den wichtigsten Rohstoff, aus dem eine Verwaltung ihre Produkte erstellt“, besser nutzen zu können.<sup>59</sup> Und wieder andere sprechen von einem „netzwerkübergreifenden Wissensmanagement“, das angesichts der Herausbildung einer die Grenzen von Institutionen und Organisationen zunehmend überschreitenden „neuen Arbeitsteilung“ unabdingbar werde.<sup>60</sup> Dass sich auch die Instrumente sowie die Möglichkeiten und Grenzen von Wissensmanagement nicht im Konsens bestimmen lassen, liegt vor diesem Hintergrund auf der Hand. Während viele andere Aspekte von E-Government in der letzten Zeit an Konturen gewonnen haben, wird man auf eine genauere Verortung des Wissensmanagements in diesem Kontext noch warten müssen.

---

<sup>59</sup> So GI und VDE, a.a.O., S. 20 ff sowie Traummüller und Wimmer, a.a.O., S. 20 ff.

<sup>60</sup> So Brüggemeier und Röber, a.a.O., S. 141.