

# OE meets eGov

---

eGovernment-Projekte aus  
dem Blickwinkel der  
Organisationsentwicklung

Markus Ming  
Ming•GmbH  
Projektmanagement und Beratung  
Gesellschaftsstrasse 39  
CH-3012 Bern

Bern, 13. April 2006



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>1</b>
<b>2. EGOV IN DER SCHWEIZ .....</b>	<b>2</b>
2.1 BEGRIFFE, AKTEURE, BEZIEHUNGEN UND INTERAKTIONEN .....	2
2.2 EGOV-STRATEGIE DES BUNDES .....	4
2.3 EGOV-ANGEBOTE IM INTERNATIONALEN VERGLEICH .....	5
2.4 VORGEHENSMODELL FÜR EGOV-PROJEKTE .....	6
<b>3. OE ALS ANSATZ FÜR VERÄNDERUNGSPROZESSE .....</b>	<b>7</b>
3.1 WAS HEISST OE? .....	7
3.2 HANDLUNGSEBENEN IN VERÄNDERUNGSPROZESSEN .....	8
3.3 BASISPROZESSE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG .....	10
<b>4. EGOV-PROJEKTE AUS DEM BLICKWINKEL DER OE .....</b>	<b>12</b>
4.1 WAS HAT OE MIT EGOV ZU TUN? .....	12
4.2 THESEN UND LEITFRAGEN .....	12
4.3 PARTIZIPATION UND EFFIZIENZ – EIN DILEMMA? .....	14
4.4 WAS IST BEI DER EINFÜHRUNG VON PROZESSORIENTIERUNG ZU BEACHTEN? .....	16
4.4.1 Passende Veränderungsstrategie .....	16
4.4.2 Grenzen der Standardisierung und Automatisierung .....	18
4.4.3 Prozessorientierung bewirken soziotechnische Veränderungen .....	20
4.5 WIE GELINGEN BEZIEHUNGEN AN ORGANISATIONSGRENZEN? .....	22
4.5.1 Kundenorientierung mit eGov .....	22
4.5.2 Umgang mit Menschen ist Teil der Identität .....	23
4.5.3 Strukturen bestimmen die Beziehungsmöglichkeiten .....	24
<b>5. SCHLUSSFOLGERUNGEN .....</b>	<b>26</b>
<b>6. QUELLEN .....</b>	<b>29</b>



## 1. Einleitung

eGovernment (eGov), der elektronische Behördenverkehr, kommt in der Schweiz nur schleppend voran. Obwohl in der Schweiz ideale Voraussetzungen für die Bereitstellung und die Nutzung moderner elektronischer Kommunikationsformen vorhanden sind, ist das eGov-Angebot sehr bescheiden. Regelmässig durchgeführte Benchmarks zeigen, dass sich die Schweiz im europäischen Vergleich seit Jahren im hinteren Drittel einreihen muss.

Diese Situation und der Umstand, dass in den vergangenen Jahren grosse Investitionen in eGov getätigt wurden, hat die Politik aufgeschreckt. Mehrere politische Vorstösse wurden 2005 eingereicht. Sie verlangen vom Staat eine rasche und nachhaltige Verbesserung der aktuellen Situation im Bereich eGov. Mittlerweile ist eGov zu einem riesigen, unübersichtlichen Programm angewachsen. Schweizweit laufen zurzeit mehr als 150 Projekte unter dem Dach von eGovernment.

Als Projektleiter oder IT-Fachberater bin ich seit Jahren in mehreren eGov-Projekten tätig und konnte so eine Innensicht von einigen dieser Projekte gewinnen. Dabei habe ich die Erfahrung gemacht, dass eGov-Projekte teilweise komplexe Veränderungsprozesse sind, die das Verwaltungshandeln tief greifend beeinträchtigen.

Organisationsentwicklung (OE) und die dahinter stehenden Konzepte können zum Gelingen dieser Projekte einen wesentlichen Beitrag leisten. Diese Annahme hat mich bewogen, eGov-Projekte aus dem Blickwinkel der Organisationsentwicklung zu betrachten. Daraus ist das vorliegende Dokument entstanden.

In diesem Dokument möchte ich beispielhaft aufzeigen, was mit einer OE-Haltung in eGov-Projekten bewirkt werden kann. Es geht mir vor allem darum, eine neue ganzheitliche Sicht in die laufenden und geplanten eGov-Projekte einzubringen, eine Auseinandersetzung über Vorgehensmodelle und Veränderungsprozesse anzuregen, Impulse aus einer vielleicht ungewohnten Richtung zu vermitteln, einen Beitrag für eine mögliche Entkrampfung der aktuellen Stagnation zu leisten und so mögliche Auswege aus der verfahrenen Situation, in der eGov zur Zeit drin steckt, zu finden.

*Bern, 13. April 2006*



## 2. eGov in der Schweiz

### 2.1 Begriffe, Akteure, Beziehungen und Interaktionen

Unter eGov verstehen wir die Unterstützung der Beziehungen, Prozesse und politischer Partizipation zwischen allen staatlichen Ebenen sowie gegenüber allen Anspruchsgruppen durch Bereitstellung von Interaktionsmöglichkeiten mittels elektronischer Medien [1].

Die eGov-Strategie des Bundes [2] konzentriert die Aktivitäten des eGovernments vorerst auf die verschiedenen Akteure auf Bundesebene: Departemente, Verwaltungseinheiten und Parlament. In einer zweiten Phase soll eGov auch auf das Zusammenspiel des Bundes mit den anderen Akteuren wie Kantone und Gemeinden sowie Institutionen aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Gesellschaft etc. ausgeweitet werden. Dabei entsteht eine Vielfalt von Beziehungen, die in unten stehender Grafik abgebildet ist:

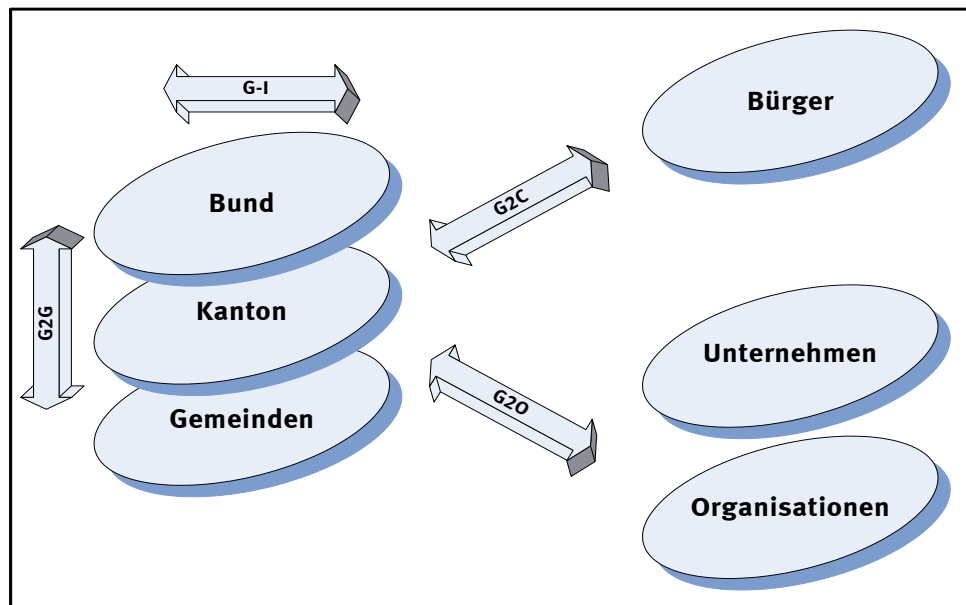


Abbildung 1: Akteure, Beziehungen und Interaktionen bei eGov [2]

- G-I Government internal**  
Beziehungen innerhalb der Regierung und Verwaltung jeweils auf Bundes-, Kantons- und Gemeindeebene.
- G2G Government to Government**  
Beziehungen zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden untereinander sowie Beziehungen zu ausländischen Regierungen und internationalen, supranationalen Organisationen (UNO etc.).
- G2O Government to Organisation**  
Beziehungen zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden einerseits und den privatwirtschaftlichen Partnern (Unternehmen) und öffentlich-rechtlichen Organisationen (Verbänden etc.) andererseits.
- G2C Government to Citizen**  
Beziehungen zwischen dem Staat auf allen Ebenen und den Einwohnerinnen und Einwohnern.



Die Dienstleistungen, die mit eGov bereitgestellt werden, können in die drei Interaktionsstufen *Information*, *Kommunikation* und *Transaktion* unterteilt werden.

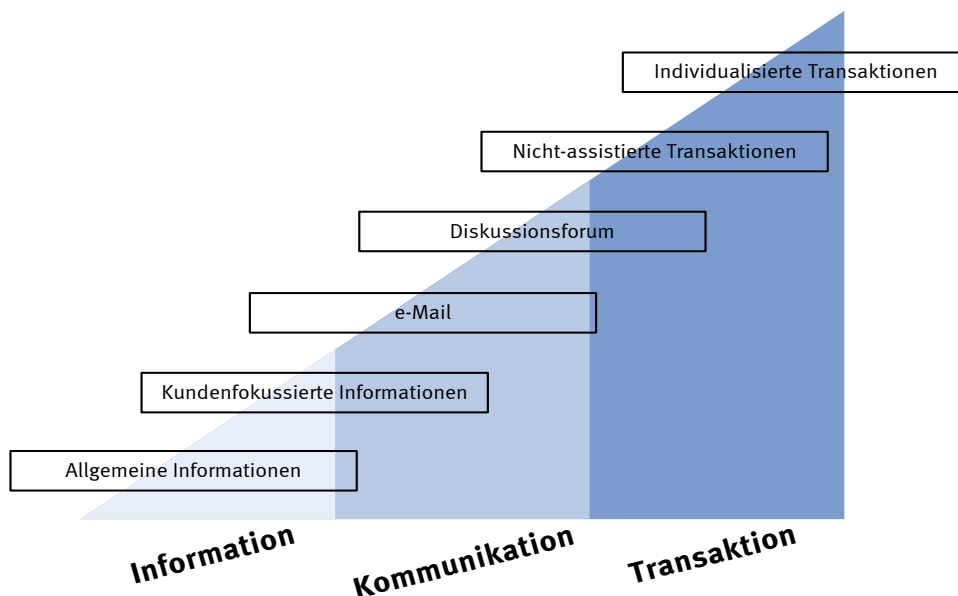


Abbildung 2: Interaktionsstufen [2]

Die *Informationsstufe* umfasst die Bereitstellung von statischen oder dynamischen Informationen. Die *Kommunikationsstufe* umfasst den Austausch von Informationen zwischen einzelnen Akteuren oder Gruppen. Die *Transaktionsstufe* umfasst die Abwicklung elektronischer Dienstleistungen zwischen einzelnen Akteuren oder Gruppen (Erbringung von Dienstleistungen, Auslösung von Prozessen etc.).

Auf der Informations- und Kommunikationsstufe ist heute ein breites, vielfältiges und für den Laien oft unübersichtliches Angebot verfügbar. Der Bund hat mit dem Aufbau des Portals [www.ch.ch](http://www.ch.ch) mit durchzogenem Erfolg versucht, eine Übersicht und eine einfache Navigation über das gewaltige Informationsangebot zu schaffen. Das Projekt war ursprünglich konzipiert als «guichet virtuell» - als virtueller Schalter, bei dem alle Behördengeschäfte auf allen drei Interaktionsstufen online abgewickelt werden können. Dieses Ziel wurde nicht erreicht, resp. wird heute nicht mehr angestrebt. Es entspricht nicht dem Bedürfnis der Zielgruppen. Online-Transaktionen – die eigentlichen elektronischen Geschäfte mit den Behörden – sind heute noch wenig verbreitet.



## 2.2 eGov-Strategie des Bundes

Der Bundesrat hat im Februar 2002 die eGov-Strategie des Bundes verabschiedet. Sie ist für die vorliegende Arbeit insofern von Bedeutung, weil sie für alle Organisationseinheiten der Bundesverwaltung als verbindlich erklärt wurde und somit die Leitlinien für die zurzeit über 150 parallel laufenden eGov-Projekte setzt. Gleichzeitig zeigt sie auch die Grundhaltung und das Grundverständnis, mit der eGov gefördert werden soll.

Die folgende Zusammenfassung habe ich deshalb wörtlich aus der eGov-Strategie des Bundes übernommen [2].

*«Im Hinblick auf eine moderne Regierungs- und Verwaltungstätigkeit strebt der Bundesrat folgende übergeordnete Ziele an:*

- **Effizienz:** verbesserter Informations- und Kommunikationsfluss
- **Flexibilität:** erleichterte Anpassung an eine sich ändernde Umwelt
- **Transparenz:** übersichtliche Verwaltungsabläufe
- **Partizipation:** Teilnahme an politischen Prozessen

*Diese Ziele sind ehrgeizig. Sie können nicht alle gleichzeitig erreicht werden. Deshalb werden Prioritäten festgelegt. In der ersten Strategiephase (4-Jahres-Periode) bilden drei strategische Stossrichtungen die Leitlinien für die erfolgreiche Umsetzung der eGovernment-Strategie:*

- *Im Vordergrund der ersten Stossrichtung „Voraussetzungen schaffen“ steht das Bestreben, die reibungslose Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung und mit den Kantonsverwaltungen zu garantieren.*
- *Die zweite Stossrichtung „Service excellence“ trägt zur Weiterentwicklung der „elektronischen Zusammenarbeit“ zwischen dem Staat und den privatwirtschaftlichen Institutionen sowie öffentlich-rechtlichen Organisationen bei.*
- *Gegenstand der dritten Stossrichtung „Vernetzung“ ist die gezielte Förderung von Projekten zur „elektronischen Integration“ der Regierungs- und Verwaltungstätigkeit von Bund, Kantonen und Gemeinden mit Wirtschaft und Gesellschaft.*

*Die eGovernment-Strategie legt grosses Gewicht auf die Umsetzbarkeit. Klare Verantwortlichkeiten und Aktionspläne für die drei Stossrichtungen legen die operativen Zielsetzungen für die strategischen Leitprojekte fest und setzen Meilensteine für die erfolgreiche Umsetzung.*

*Ein strategisches Controlling wird die Erfahrungswerte laufend auswerten und die Weiterentwicklung der Strategie prägen.»*

Von der damaligen Aufbruchstimmung ist heute nur mehr wenig sichtbar. Obwohl von offizieller Seite keine Informationen über den Stand der Umsetzung erhältlich sind, muss davon ausgegangen werden, dass in den vergangenen vier Jahren die Strategie nicht im vorgesehenen Rahmen umgesetzt worden ist. Eine gewisse Ernüchterung hat sich breit gemacht. Zur Zeit wird die Strategie überarbeitet und soll bereits in Kürze den eGov-Projekten neue Impulse verleihen.



## 2.3 eGov-Angebote im internationalen Vergleich

Im Rahmen der e-Europe-Initiative werden europaweit laufend Untersuchungen des elektronischen Serviceangebotes durchgeführt [3]. Die Schweiz – obwohl nicht EU-Mitglied – nimmt seit 2002 an diesem Benchmark teil. Die Untersuchungen bestehen aus einer Vergleichstudie auf Basis von 23 Indikatoren. Mit diesen Indikatoren wird der Prozentsatz öffentlicher Dienste gemessen, die online verfügbar sind. Ziel der Studie ist eine kontinuierliche Beschreibung der Fortschritte der Mitgliedsländer beim eGov.

Die Untersuchung vom Oktober 2004 hat gezeigt, dass in der Schweiz der Anteil grundlegender elektronischer Service-Angebote verhältnismässig gering ist und sich die Schweiz bei diesem Ländervergleich im hinteren Drittel einreihen muss. Gleichzeitig wurde sichtbar, dass die Fortschritte des eGov-Angebotes in der Schweiz in den vergangenen zwei Jahren sehr bescheiden waren, und andere Länder in der gleichen Periode ihre Angebote stark ausgebaut haben.

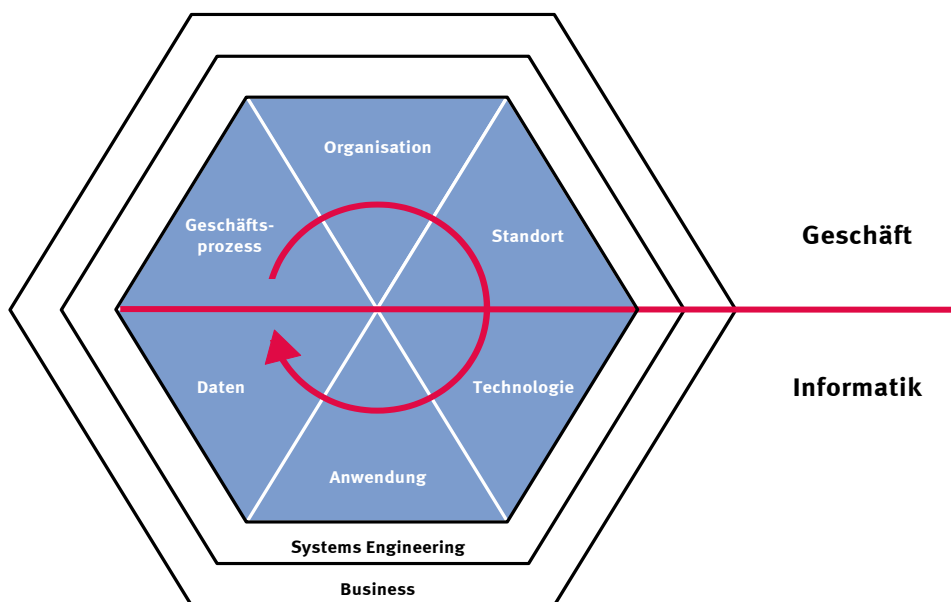
Dieses Resultat erstaunt. Sowohl die schweizerischen Privathaushalte als auch die ansässigen Unternehmen investieren viel für den IT-Einsatz. Bezüglich Breitband-Anschlüsse und Internetzugang nimmt die Schweiz eine führende Stellung ein und die Nutzungsintensität des Internets ist in der Schweiz überdurchschnittlich hoch. Daraus kann man schliessen, dass das technische Umfeld für eGov in der Schweiz eigentlich ideal sein müsste.

Der bescheidene Fortschritt des eGov-Angebotes sowie die erstaunlich schwache Position der Schweiz im internationalen Vergleich hat auf der politischen Bühne Unmut ausgelöst. Die Schweiz ist sich nicht gewohnt, beim Vergleich technologie-induzierter Entwicklungen schlechter abzuschneiden als Länder wie beispielsweise Portugal, Malta, Estland oder Griechenland. Der Bundesrat hatte andere Ziele: Im Jahre 2000 hat er im Informatikleitbild [4] festgehalten, dass die Bundesverwaltung bis zum Jahr 2005 zu einer der führenden öffentlichen Verwaltungen im eGovernment-Bereich werden soll. Dieses Ziel hat sie bei weitem verfehlt.



## 2.4 Vorgehensmodell für eGov-Projekte

Viele eGov-Projekte orientieren sich an folgendem Vorgehensmodell [5]:



**Abbildung 3:** Vorgehensmodell für eGov-Projekte [5]

Nach diesem Modell bilden die sechs Elemente Geschäftsprozesse, Organisation, Standort, Technologie, Anwendung und Daten die Domänen des Wandels. In einem strukturierten ingenieurmässigen Vorgehen sollen in eGov-Projekten all diese Domänen berücksichtigt werden.

Unter dem Leitsatz «Bringe alle Aspekte des Wandels in Einklang» wird davon ausgegangen, dass neue Informationssysteme alleine nicht genügen, um einen Wandel zu vollziehen. *«Der volle Nutzen ergibt sich erst, wenn sich der dazugehörige Wandel auch im Verhalten der Betroffenen widerspiegelt [5].»*

Der Veränderungsprozess, der diesen Wandel ermöglichen soll, hat eine vorgegebene Richtung. eGov-Projekte werden in der Regel mit der Modellierung der Geschäftsprozesse gestartet. Auf dieser Basis sollen anschliessend die treibenden Kräfte bei einem Wandel berücksichtigt werden, insbesondere sind damit Führerschaft, Kultur, Engagement, Fähigkeiten, Struktur, Kommunikation und Leistungsfähigkeit gemeint: *«Die Herausforderung besteht nun darin, diese menschlichen Aspekte (zusammengefasst unter dem Stichwort Organisation) mit den übrigen Domänen des Wandels unter einen Hut zu bringen [5].»*

Ein Grossteil der Aufmerksamkeit wird in eGov-Projekten darauf gerichtet, toolgestützte Geschäftsprozesse zu modellieren und im Informatikbereich einheitliche Systemarchitekturen für die Standardisierung und Automatisierung der Prozesse bereitzustellen. Die dabei verwendeten Methoden orientieren sich ausschliesslich an strukturierten Problemlösungsverfahren wie Systems Engineering. IT-Firmen werben damit, dass sie für diesen Prozess weltweit Werkzeuge einsetzen, die sich aufgrund von Best-Practice-Erfahrungen bewährt hätten. Offen bleibt dabei, wie die Herausforderung – die menschlichen Aspekte mit den übrigen Domänen des Wandels in Einklang zu bringen – umgesetzt werden soll. Beispiele dafür gibt es keine.





## 3. OE als Ansatz für Veränderungsprozesse

### 3.1 Was heisst OE?

Es gibt viele und unterschiedliche Definitionen zu Organisationsentwicklung. In Anlehnung an [6] definieren wir Organisationsentwicklung wie folgt:

*OE ist ein Veränderungsprozess einer Organisation und der darin tätigen Menschen, der sich an Werten und Prinzipien orientiert, wie*

- **Aktive Beteiligung**  
Die Veränderung wird von den betroffenen Menschen in der Organisation selbst aktiv gelenkt und bewusst getragen. Partizipation als Grundprinzip.
- **Ausrichtung an Menschen und Organisationen**  
Der Entwicklungsprozess orientiert sich sowohl an den Zielen und Erfordernissen der Organisation und ihrer Umwelt als auch an Zielen, Interessen und Möglichkeiten der Mitglieder.
- **Angemessene Komplexität**  
Organisationen sind lebendige soziale Systeme und ihrem Wesen nach komplex und erfordern entsprechende Komplexität in den Steuerungs- und Veränderungsstrategien, um «schreckliche Vereinfachungen» zu vermeiden.
- **Themenungebunden**  
OE ist thematisch nicht gebunden. Jeder Veränderungsprozess kann nach den OE-Prinzipien durchgeführt werden. Ansatzpunkte sind konkrete Anlässe im Organisationsalltag und zukunftsgerichtete Herausforderungen.
- **Lernen statt «Revolution»**  
Veränderungsprozesse können mit einem Ansatz des radikalen oder des evolutionären Wandels angegangen werden. Eine Form des radikalen Wandels ist beispielsweise Business Process Reengineering (BPR). OE hingegen ist eine Form des evolutionären Wandels, die geprägt ist durch die Partizipation der Systemmitglieder und die Berücksichtigung sozialer Ziele. OE achtet daher auf stimmige, verkraftbare Entwicklungsschritte in einem den Betroffenen möglichen Tempo.
- **Veränderung und Fließgleichgewicht statt Erstarrung**  
Organisationen, denen die Fähigkeit fehlt, sich zu entwickeln, sich wechselnden Gegebenheiten anzupassen und solche vorwegzunehmen, werden Fossilien und «sterben». Da Organisationen häufig stabilisierende, erhaltende Elemente gut entwickelt haben, fördert OE in diesen Fällen Veränderungs- und Erneuerungsaspekte. In einer tendenziell chaotischen, sich ständig in Bewegung befindlichen Organisation, beispielsweise der IT- oder Werbe-Branche, wird OE mehr das Einführen stabilisierender Elemente zum Ziel haben, wie das Erarbeiten von sinnstiftenden, verbindlichen Normen und Werten, die Einführung regelmässiger Besprechungsstrukturen oder klarer Funktionsbeschreibungen.



- **Der Weg ist so wichtig wie das Ziel**  
OE hat über den konkreten Anlass und die explizit formulierten Veränderungsziele hinaus den Anspruch, die Problemlösungsfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligten auch für künftige Herausforderungen zu steigern.
- **Ort der OE ist der Arbeitsalltag**  
OE findet in der Arbeitszeit und am Arbeitsplatz statt. Die wesentlichen Veränderungen finden entweder im betrieblichen Alltag oder gar nicht statt.
- **Ressourcen- und Lösungsorientierung**  
In der Begleitung des Entwicklungsprozesses regt der OE-Berater durch Fragen immer wieder dazu an, auf Lösungen, Möglichkeiten und vorhandene Ressourcen zu fokussieren statt einseitig auf Probleme und Schwierigkeiten.

### 3.2 Handlungsebenen in Veränderungsprozessen

Je nach Art, Umfang und «Tiefe» der anstehenden Veränderung, finden Veränderungsprozesse auf unterschiedlichen Handlungsebenen statt. Die folgende Abbildung zeigt die möglichen Handlungsebenen [11].

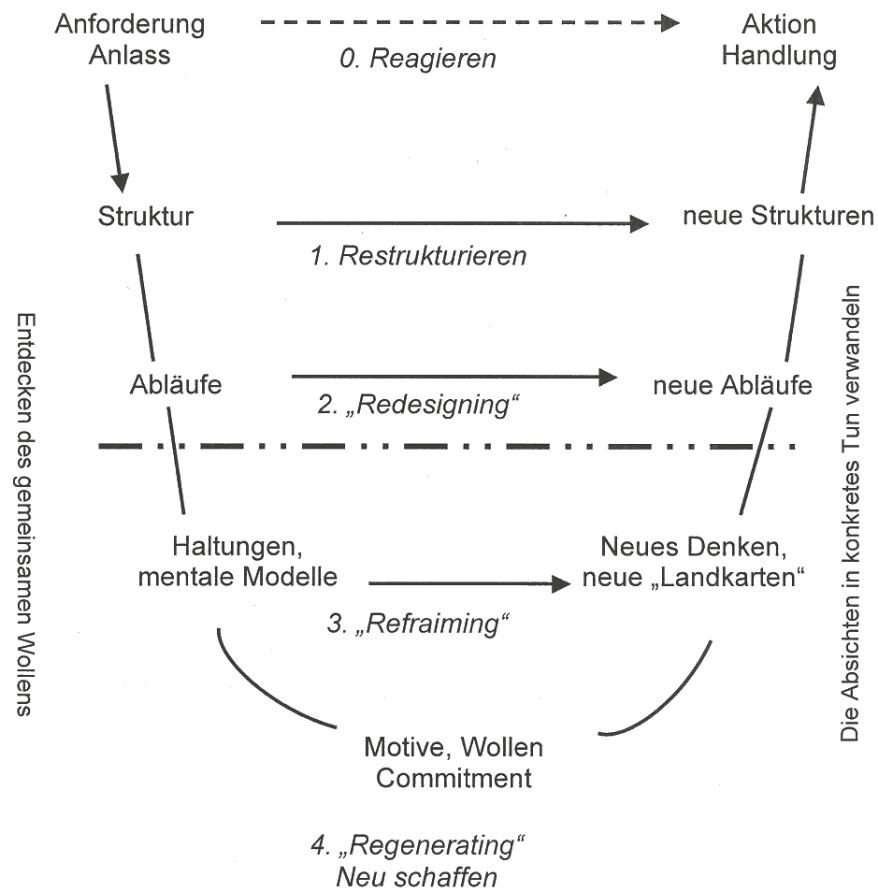


Abbildung 4: Handlungsebenen in Veränderungsprozessen [11]



Neue oder bestehende Anforderungen, die ohne vertiefte Auseinandersetzung mittels Entscheiden, Handlungen oder Aufgabenerfüllung sofort umgesetzt werden können, finden auf der obersten Handlungsebene statt. Diese Ebene steht für alle Tätigkeiten, die im normalen Arbeitsalltag ausgeführt werden. Somit sind die Aktivitäten dieser Ebene nicht in einen eigentlichen Veränderungsprozess eingebettet. Diese Ebene ist deshalb die Bühne für das Tagesgeschäft.

Auf der Ebene des Restrukturierens werden bestehende Strukturen an neue veränderte Rahmenbedingungen angepasst. Das kann eine schmerzlose Veränderung sein, wenn es beispielsweise darum geht, die bestehenden Kommunikationsstrukturen zu den Kunden zu verbessern. Das kann aber auch ein Veränderungsprozess mit grösseren Auswirkungen sein, wenn es beispielsweise darum geht, bestehende Organisationsstrukturen an neue Umweltbedingungen anzupassen.

Werden Abläufe im Sinne von Geschäfts- Führungs- und Supportprozesse verändert, so spricht man von einem eigentlichen Redesigning der Organisation. Veränderungen auf dieser Ebene sind in der Regel tief greifend und haben grosse Auswirkungen auf die Organisation. Sie sind jedoch nach wie vor mit dem bestehenden Weltbild der Organisation vereinbar.

Mit Veränderungsprozessen auf der kulturellen Ebene, dem eigentlichen Herz der Organisation, werden bestehende Haltungen und mentale Modelle hinterfragt und in neues Denken und neue Landkarten überführt. Veränderungen auf dieser Ebene sind langfristig und tief greifend. Sie führen zu einem eigentlichen Reframing (= Umdeutung, in einen anderen Rahmen stellen) oder einem Regenerating (= Regeneration, mit dem vorhandenen Genmaterial etwas vollständig Neues schaffen). Beide Formen der Veränderung auf dieser Ebene setzen das gemeinsame Wollen, das kollektive Commitment der ganzen Organisation, voraus. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Kulturentwicklung.

Zu Beginn jedes Veränderungsprozesses ist eine Klärung, auf welcher Handlungsebene die Veränderung stattfinden soll, sehr hilfreich. Erst in diesem Bewusstsein wird deutlich, was zum Gelingen des Veränderungsprozesses notwendig ist.



### 3.3 Basisprozesse der Organisationsentwicklung

In der Literatur und in der Praxis existieren sehr unterschiedliche Modelle, wie Veränderungsprozesse in einer OE-Haltung durchgeführt werden können. Sie unterscheiden sich stark nach Anwendungszweck und -bereich. Es liegt in der Natur der Sache, dass es kein allgemein gültiges Vorgehensmodell für die Durchführung von Veränderungsprozessen gibt. Zu unterschiedlich sind die situationsbezogenen Realitäten, zu verschieden sind die Arbeitskontexte der jeweiligen Menschen. OE passt sich immer der individuellen Situation an.

Für das Management und die Gestaltung von Veränderungsprozessen kann es dennoch hilfreich sein, einige Grundmodelle kennen zu lernen. An dieser Stelle verzichte ich jedoch auf weitere Ausführungen, weil es für die vorliegende Arbeit keine Bedeutung hat. Wer Anregungen für mögliche Vorgehensmodelle sucht, findet wertvolle Hinweise in [6] oder [12].

In Anlehnung an [7] möchte ich die 7 Basisprozesse der Organisationsentwicklung vorstellen. Glasl geht davon aus, dass die unten dargestellten Basisprozesse bei jedem Veränderungsprozess berücksichtigt werden müssen. Je nach Eigenart, Inhalt und Umfang braucht es eine individuelle und einzigartige Choreographie für die Gestaltung und das Zusammenspiel dieser Prozesse. Es gibt dazu explizit kein Phasenmodell, je nach Vorhaben können sie parallel oder sequentiell durchgeführt werden.

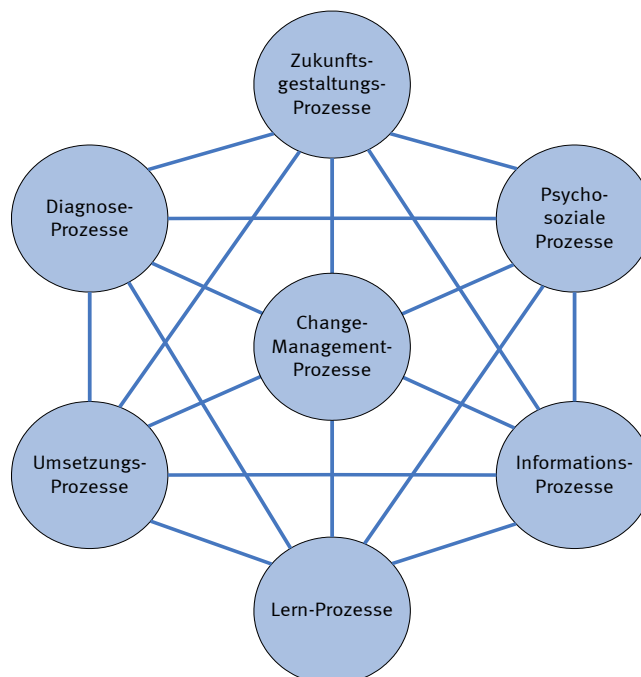


Abbildung 5: Die sieben vernetzten Basisprozesse [7]

Beispielsweise können einfache Veränderungen sofort in einem Umsetzungsprozess realisiert werden. Komplexere Vorhaben hingegen müssen unter Umständen auf der Basis einer Organisations-Diagnose und eines Zukunftsgestaltungsprozesses entworfen und anhand eines psycho-sozialen Prozesses auf mögliche soziale und personale



Auswirkungen geprüft werden. Die Gestaltung, Steuerung und Kontrolle des individuellen Zusammenspiels der Basisprozesse passiert im Change-Management-Prozess.

Die folgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick, was in den einzelnen Basisprozessen passieren kann, und wofür diese Prozesse stehen.

<b>Diagnose-Prozesse</b>	
Probleme inventarisieren, Befragungen, Beobachtungen, Fakten sammeln und untersuchen, Analysen und Interpretationen, Daten-Rückkopplungen, Selbstdiagnosen	<b>Bewusstseinsbildung</b>
<b>Zukunftsgestaltungs-Prozesse</b>	
Visionen, Leitbilder und Ziele erarbeiten; Wertaussagen, Modell-Vorstellungen für die Zukunft; Leitsätze und Strategien, Pläne und Programme erstellen	<b>Willensbildung</b>
<b>Psycho-soziale Prozesse</b>	
Alte Beziehungen loslassen und neue aufbauen; Konflikte klären und lösen; abgewöhnen und umgewöhnen; Motive, Einstellungen, Erwartungen ändern	<b>Emotionales Verarbeiten</b>
<b>Lern-Prozesse im engeren Sinne</b>	
Wissen und Können vermitteln, schulen, trainieren; Lernen durch Tun organisieren, experimentelle Situationen und Pilotprojekte einrichten	<b>Befähigen</b>
<b>Informations-Prozesse</b>	
Vorinformation über Sinn und Zweck der OE geben; Informationszeitung, Informationsmärkte über laufende OE-Massnahmen und deren Ergebnisse	<b>Informieren über Aktuelles</b>
<b>Umsetzungs-Prozesse</b>	
Umsetzen in der Organisation; symbolische Aktionen; Rituale schaffen, Verankerung durch Instrumente und Strukturen; Rahmenbedingungen; Routine bilden	<b>Wirklich tun!</b>
<b>Change-Management-Prozesse</b>	
OE-Strategie auswählen, OE-Aktivitäten entwerfen, verbindlich planen, entscheiden, budgetieren, koordinieren, beschleunigen oder bremsen; spezielle Organe einrichten (Steuerungsgruppe, Projektorganisation)	<b>Planen, lenken, organisieren</b>

**Tabelle 1:** Übersicht über die sieben Basisprozesse [7]

Die konkrete Arbeit in den einzelnen Basisprozessen passiert mit OE-Methoden und -Werkzeugen.



## 4. eGov-Projekte aus dem Blickwinkel der OE

### 4.1 Was hat OE mit eGov zu tun?

eGov-Projekte werden vorwiegend als IT-Projekte definiert. Entsprechend werden sie mit einer technisch-orientierten Grundhaltung durchgeführt. Die dabei angewendeten Verfahren und Modelle eignen sich sehr gut für kleinere und einfache Projekte.

Betrachtet man jedoch die Vielzahl und die Komplexität der Akteure, Interaktionen und Beziehungen (siehe Abbildung 1), so wird ersichtlich, dass bei eGov-Projekte soziale Aspekte mitberücksichtigt werden müssen. Werden solche komplexen Veränderungsprozesse ausschliesslich als Technologieprojekte realisiert, so führt dies zu einer «schrecklichen Vereinfachung». Komplexe eGov-Projekte können eine Verwaltungsorganisation tief greifend verändern und müssen daher ganzheitlich angegangen werden. Für die Durchführung dieser Projekte sind methodische Ansätze für Veränderungsprozesse, wie sie beispielsweise mit OE angewendet werden, unabdingbar.

OE kann dazu beitragen, dass die Komplexität von eGov-Projekten bewältigt werden kann. OE kann dabei ergänzend zum technologie-orientierten Ansatz andere Sichten, zusätzliche Organisationselemente, sowie organisationale, soziale und individuelle Aspekte der Veränderung einbringen und dafür sorgen, dass diese mitberücksichtigt werden. OE besteht aus einem Set von Modellen, Methoden, Wahrnehmungs- und Interventionstechniken, die den Veränderungsprozess aus der oben skizzierten Haltung heraus unterstützen. OE stellt damit eine Ergänzung zu Projektmanagement, Systems-Engineering und anderen strukturierten Problemlösungsverfahren dar.

### 4.2 Thesen und Leitfragen

Aufgrund bisheriger Erfahrungen in eGov-Projekten habe ich die folgenden Thesen zusammengestellt. Damit möchte ich eine Auseinandersetzung über eGov aus einer vielleicht ungewohnten Perspektive anregen. Diesen Thesen könnten ein «verlangsamtes Nachdenken» über die teils hektische Bewegungslosigkeit in eGov-Projekten auslösen. Zudem dienen diese **Thesen** als Grundlage für Leitfragen, denen ich in den folgenden Kapiteln aus OE-Sicht vertieft nachgehe.

- Prozessorientierung nimmt in der Verwaltung weiterhin zu. eGov ist ein wesentlicher Treiber dafür. Prozessorientierung kann jedoch nur dann wirksam werden, wenn sie von den Führungskräften initiiert wird.
- Die Standardisierung, Automatisierung und Versachlichung der Verwaltungstätigkeit sowie die interne Arbeitsteilung und Spezialisierung nehmen weiterhin zu. Die Auswirkungen auf die Betroffenen werden dabei zu wenig berücksichtigt.



- Organisationsübergreifende Zusammenarbeit nimmt zu, horizontale und vertikale Vernetzung der Verwaltungstätigkeit wird immer wichtiger. Konflikt, Kooperation und Konkurrenz spielen dabei eine zentrale Rolle. Verwaltungsorganisationen sind sich dessen nicht bewusst.
- eGov hat Auswirkungen auf die Verwaltungsführung, weil es die traditionellen Führungsstrukturen aufbrechen wird. Mögliche Machtverschiebungen führen zu Widerständen auf der heutigen Führungsebene.
- Mit eGov wird die Verwaltung vermehrt kundenorientiert arbeiten und betriebswirtschaftlich denken (müssen).
- Es wird immer Widerstände gegen eGov-Projekte geben. eGov-Verantwortliche sind auf solche Situationen meistens ungenügend vorbereitet und haben wenig Erfahrung mit der Dynamik von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen.
- eGov-Projekte werden in den nächsten Jahren weiterhin von der IT-Technologie initialisiert und getrieben. Damit verbunden ist ein technisch-orientiertes Organisationsbild und ein ingenieurmässiges Problemlösungsverfahren. Soft Factors sind in diesem Umfeld Störfaktoren, die nicht weiter bearbeitet werden.
- eGov-Projekte werden vermehrt zu verkappten Change-Projekten. Der Umgang mit versteckten und offenen Interessenkonflikten wird dabei eine grosse Herausforderung.

Ausgehend von diesen Thesen habe ich die folgenden **Leitfragen** formuliert:

1. Partizipation und Effizienz – ein Dilemma?
2. Was ist bei der Einführung von Prozessorientierung zu beachten?
3. Wie gelingen Beziehungen über Organisationsgrenzen?

Ich bin mir bewusst, dass die Thesen und das Vorangesagte weitere Fragen aufwerfen, die genauso entscheidend für die Realisierung von eGov-Projekten sein könnten. Meine Auswahl ist selektiv und zeigt lediglich einen kleinen Ausschnitt aus dem weiten Bearbeitungsfeld, das für die unterschiedlichen Projekte relevant ist.

Mit der vertieften Auseinandersetzung mit den Leitfragen geht es mir nicht um Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es geht vielmehr darum, die Möglichkeiten und Grenzen einer OE-mässigen Erweiterung von eGov-Projekten beispielhaft aufzuzeigen und damit die Denkweise und den Handlungsspielraum in eGov-Projekten zu erweitern. Daraus kann und soll Neues entstehen, das in die einzelnen Projekte einfließen kann.



### 4.3 Partizipation und Effizienz – ein Dilemma?

Die Verwaltung hat eine implizit verankerte und gelebte Partizipationskultur, die es in dieser ausgeprägten Form bei privaten Unternehmen nicht gibt. Das Kerngeschäft der Verwaltung ist die Gestaltung und Unterstützung von demokratischen Prozessen, welche immer auf Partizipation ausgerichtet sind. Die Verwaltung ist involviert in politische Entscheidungsprozesse, die auf Mitsprache, Mitbeteiligung, Mitverantwortung und Konsens ausgelegt sind. Entsprechend ist der kollaborative Arbeitsstil in der Verwaltung eine zentrale Arbeitsform. Somit besteht aus OE-Sicht eine gute Basis für das Gelingen komplexer Veränderungsprozesse wie eGov-Projekte.

Partizipation heisst jedoch auch, dass Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse viel Zeit beanspruchen und die Projekte nicht in einem linearen Prozess durchgeführt werden können. Es stellt sich dabei die Frage, wie solche Vorhaben effizient gestaltet und durchgeführt werden können.

Eine mögliche Antwort gibt die Verwaltung gleich selbst mit der Art und Weise, wie sie sich organisiert hat und dadurch einen Rahmen für ihre Projektlandschaft schafft. In Verwaltungsorganisationen haben sich Differenzierungskulturen ausgeprägt. Differenzierungskulturen leben vom Grundsatz, dass alles logisch Unterscheidbare auch organisatorisch unterschieden und geregelt wird [6]. Dadurch wird die Organisation als technisches System verstanden und ist demnach logisch, steuerbar, beherrschbar und kontrollierbar. Austauschbarkeit und Vereinheitlichung sind die angestrebten Ziele. Menschen, Prozesse, Arbeitsmethoden sollen auf einen exakt beschriebenen Standard gebracht werden.

Partizipation ist dabei nicht mehr gefragt – im Gegenteil – sie verhindert ein rationelles Arbeiten. Mit Partizipation verliert der Arbeitsprozess die Kontrollier- und Berechenbarkeit und die angestrebte Standardisierung ist nicht mehr möglich.

Durch diese zwei kulturellen Grundströmungen – Partizipations- und Differenzierungskultur – entsteht in Verwaltungsorganisationen ein ständiges Dilemma. Deutlich wird dieses Dilemma jeweils bei Entscheidungs- und Verhandlungsprozessen in Projekten. Einerseits besteht dabei der Anspruch nach ausreichender Partizipation über die jeweilige Organisationsgrenzen hinweg, was komplexe soziale Prozesse auslösen kann, die entsprechend zeitaufwändig sind und individuell und einzigartig gestaltet werden müssen. Andererseits sollten Projekte entsprechend dem Effizienzgedanken standardmässig durchgeführt werden. Entscheide sollen rasch, unkompliziert und sachlogisch richtig gefällt werden können.

eGov-Projekte befinden sich in diesem Spannungsfeld. Projektverantwortliche realisieren zwar sehr schnell, dass unvereinbare Ansprüche aufeinander treffen, welche die Führung des Projektes zu einer Achterbahn-Fahrt machen. Möglich ist auch, dass sich diese beiden Kräfte neutralisieren und so einen Zustand der hektischen Bewegungslosigkeit stabilisieren.





Wichtig ist, dass dieses Dilemma bewusst gemacht wird. Fragen könnten in dieser Situation nützlicher sein als Antworten, beispielsweise:

- Wie gehen wir mit Widersprüchlichkeiten um? Woher kommen sie? Was hilft uns, diese auszuhalten? Welche Bedeutung haben sie für unser Projekt?
- Was müssen wir tun, damit sich nichts bewegt? Wie bringen wir das Projekt zum Stillstand?
- Wer soll wie und wozu an unserem Projekt partizipieren? Wie wollen wir zusammen arbeiten? Was brauchen wir, um arbeitsfähig zu sein? Was passiert, wenn das nicht gelingt? Was muss passieren, damit es gelingt?
- Was brauchen wir, um ziel- und ressourcenorientiert zu arbeiten?
- Welche Punkte müssen mit wem ausgehandelt werden? Was ist nützlich, was ist hinderlich für den Verhandlungsprozess?
- Wer ist wofür verantwortlich? Wer wird wofür verantwortlich gemacht?
- Wer entscheidet wie über was? Wie wird der Entscheidungsprozess gestaltet? Wie sichern wir die Tragfähigkeit dieser Entscheide?
- Woran erkennen wir, dass wir effizient / ineffizient arbeiten?
- Wie bestimmen wir die Effektivität? Was müssen wir tun, damit wir sie nicht aus den Augen verlieren?
- Wo sind Grenzen, die wir beachten sollten? Bei uns? Im Projekt? Was passiert, wenn wir diese Grenzen überschreiten? Wer merkt es zuerst?

Solche oder andere Fragen sollen bereits während der Auftragsklärung gestellt und bearbeitet werden. Entsprechend kann sich eine angemessene und lebhafteste Partizipationskultur schon zu Beginn des Projektes entwickeln, ohne dass es zum Stillstand kommen muss oder Grundfragen der Beteiligung im Laufe des Projektes immer wieder auftauchen. Während der Auftragsklärung kann je nach Partizipationsanspruch auch auf übertriebene Effizienz-Erwartungen oder unrealistische Projektziele hingewiesen werden.

An diesem Beispiel wird deutlich, dass OE Veränderungen in einer offenen fragenden Haltung angeht. OE stellt Selbstverständlichkeiten oder Ungesagtes ressourcen- und lösungsorientiert in Frage. OE schafft Räume, damit diese Fragen im Projekt bearbeitbar werden. Die sachliche und emotionale Auseinandersetzung passiert bei den Betroffenen und im Team. Mit OE wird dieser Prozess gestützt, wobei Wertschätzung sowie Ressourcen- und Lösungsorientierung grundlegende Orientierungshilfen sind.

Methoden und Werkzeuge aus der Moderation, Grossgruppenmoderation, Teamentwicklung, und dem Coaching werden dafür genutzt. Über den Change-Management-Prozess wird mit einer individuellen Prozessarchitektur das Projekt gesteuert und zielorientiert geführt.



## 4.4 Was ist bei der Einführung von Prozessorientierung zu beachten?

### 4.4.1 Passende Veränderungsstrategie

Mit der eGov-Strategie des Bundesrates [2] rücken seit 2002 vermehrt die Verwaltungsabläufe ins Zentrum von eGov-Projekten. Die Steigerung der Effizienz und die Erhöhung der Transparenz soll vorwiegend durch die Optimierung der Geschäftsprozesse und die Einführung eines Prozessmanagements erzielt werden. Prozessorientierung steht seither als wichtiger Erfolgsfaktor für einen verbesserten Informations- und Kommunikationsfluss, für übersichtliche Verwaltungsabläufe und hat damit eine herausragende Bedeutung bei der Umsetzung der eGov-Strategie.

Mit der Ausrichtung auf die Prozesse geht in der Verwaltung ein Paradigmenwechsel einher, den die global tätigen Unternehmen in den 90-er Jahren eingeleitet und bereits weitgehend umgesetzt haben:

#### **Weg von der Aufgabenorientierung – hin zur Prozessorientierung**

Best Practice-Erfahrungen und die dabei verwendeten Werkzeuge werden als Basis für den schnellen Wandel in eGov-Projekten herangezogen (siehe dazu Kapitel 2.4).

Mit eGov wird Prozessorientierung in der Verwaltung thematisiert und umgesetzt. eGov bedient sich dafür eines mehr oder weniger nützlichen Sets von Modellen, Methoden und Werkzeugen des Verwaltungsen지니어ings. Externe Fachexperten analysieren und beschreiben transparent und strukturiert die Verwaltungstätigkeiten. Mitarbeitende in der Verwaltung werden in diesen Prozess meistens in korrekiver und kontrollierender Funktion eingebunden. So entstehen Prozessbeschreibungen, die häufig auch eine gewisse Klarheit bringen, welche Leistungen und Produkte für wen, in welcher Qualität und in welchem Umfang zur Verfügung gestellt werden sollen.

Mit diesen Prozessbeschreibungen sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, damit nachfolgend das Potential der Informationstechnik zum Tragen kommt, indem die Abläufe automatisiert und standardisiert werden können.

Das alleine reicht jedoch nicht für nachhaltiges Prozessmanagement. Entscheidend für den Erfolg und die Nachhaltigkeit der Einführung von Prozessmanagement ist die Haltung und die Art und Weise, mit welcher der Wandel hin zur Prozessorientierung durchgeführt wird. Es gibt mehrere und unterschiedliche Veränderungsstrategien, mit der Prozessorientierung eingeführt werden kann. Nicht jede dieser Strategien passt für die Situation in der Verwaltung.



In Anlehnung an [6] und [7] bestehen verschiedene Veränderungsstrategien, die mit ihren Chancen und Risiken in der folgenden Tabelle beschrieben sind.

Strategie	Chancen dieses Vorgehens	Risiken dieses Vorgehens
<b>Wildwuchs</b> Veränderungen entstehen konzeptlos, ungeplant bis zufällig	Unmerkliche Anpassungen, ständige kleine Verbesserungen garantieren das Überleben	Änderungen sind unstimmig oder widersprüchlich, Chaos, Konkurrenz unterschiedlicher Systeme
<b>Experten-Ansatz</b> Stabstellen oder externe Fachberater liefern die Inputs für Veränderungen	Logische, schlüssige Konzeptionen und Lösungen können in grossem Umfang geplant werden. Keine Betriebsblindheit, schnelle Lösung aus einem Guss möglich	Fremdlösungen wirken übergestülpt, die Identifikation mit der Lösung ist gering, vorhandene Erfahrungen und Ideen bleiben ungenutzt. Externe Experten müssen ihre Ideen häufig verkaufen und verbinden damit eigene Interessen, das Know-how bleibt extern
<b>Macht-Ansatz</b> Machttträger initiieren Veränderungen aufgrund ihrer Macht und kontrollieren die Ausführung	Schnelle Umsetzung ohne zeitaufwändige Konsensprozesse oder Überzeugungsversuche (z.B. bei Krisenmanagement), Strukturen sind schnell veränderbar	Machtkämpfe, Macht provoziert Gegenmacht, Selbständigkeit wird geschwächt, Veränderungen sind äusserlich und kurzfristig wirksam, grosser Sanktions- und Kontrollaufwand
<b>Entwicklungsansatz</b> Hilfe zur Selbsthilfe. Die Betroffenen initiieren und gestalten die Veränderungen eigenverantwortlich	Identifikation mit Problemen und deren Lösungen, Innovationsfähigkeit ist in der Organisation verankert	In der Vorbereitungsphase mehr Zeitaufwand nötig, Breite der Partizipation kann zu weit gehen.

**Tabelle 2:** Veränderungsstrategien (in Anlehnung an [6] und [7])

Der schnelle Wandel in der Privatwirtschaft in den 90-er Jahren basierte vorwiegend auf der Kombination eines Experten- und eines Macht-Ansatzes, durchgeführt mit Vorgehensmodellen wie Business-Process-Reengineering und unterstützt durch die rasante Ausdehnung von benutzertauglicher Internettechnologie.

Dieses Vorgehen ist für e-Gov-Projekte ungeeignet. Einerseits fehlen in der Verwaltung eigentliche Machttträger, die schnelle Änderungen durchpeitschen könnten. Andererseits bezweckt und bedingt eGov eine breite Partizipation. *<<Gerade bei Prozessen ist der Widerstand gegen Veränderungen gross und die Komplexität des Gebietes sowie die Sperrigkeit der Thematik lassen keine schnellen Erfolge zu [8].>>*

Die Einführung von Prozessmanagement kann nur gelingen, wenn die Verwaltung eine auf ihre Kultur und ihre Möglichkeiten adaptierte Veränderungsstrategie wählt und nicht davon ausgeht, dass erfolgreiche Modelle aus der Privatwirtschaft blind übernommen werden können. Ein entwicklungsorientierter Ansatz, zu dem wir uns mit unserer OE-Grundhaltung bekennen, kann entscheidend zum Erfolg von e-



Government beitragen. Diese Ansatz ist umso wichtiger, je mehr Stellen und Verwaltungsebenen betroffen sind, je komplexer und vielfältiger das Vorhaben ist und je intensiver die Interaktionen zwischen den Beteiligten ist.

Der entwicklungsorientierte Ansatz ist nach Lenk / Traunmüller [8] ausschlaggebend für den Erfolg von eGov-Projekten:

*<<Es ist dagegen dringend nötig, sich mit erhöhter Aufmerksamkeit dem Change Management zuzuwenden. Dies bedarf aber tragfähiger Vorgehensmodelle, die nicht nur stringente, sondern auch menschliche Dimensionen erfassen. Ein gutes Change Management hilft allerdings nicht viel, wenn die umzusetzenden Konzepte nicht ausgereift und vor allem der Situation angepasst sind. [...]*

*Letztlich ist die Tatsache für den Erfolg ausschlaggebend, dass nicht nur technikinduzierte Leitideen zu Geschäftsmodellen verdichtet werden, sondern dass aus Regierung und Verwaltung selbst heraus Visionen entwickelt werden, wie ihr künftige Arbeitsweise aussehen soll. Auf dieser Grundlage wird es leichter sein, den greif- und messbaren Nutzen bestimmter Arrangements darzulegen, anstatt mit hastig zusammengestellten Technikrezepten das überkommene Handeln gleichsam zu unterlaufen.»*

#### 4.4.2 Grenzen der Standardisierung und Automatisierung

Effizienzsteigerung soll vorwiegend durch die Standardisierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse erreicht werden. Dies hat jedoch Grenzen, wie in [8] dargelegt wird:

*«In der vereinfachten Sicht werden die Prozesse der Leistungserstellung im öffentlichen Bereich konzipiert nach dem Modell industrieller Produktionsprozesse. Für viele Routinetätigkeiten der Verwaltung mag dies annähernd die Realität treffen, führt aber zu gefährlichen Verkürzungen. Bei diesem Prozessmodell, das aus der Wirtschaftsinformatik eingeschleppt worden ist, müssen an drei Stellen Revisionen vorgenommen werden:*

- *Neben den Produktionsprozessen müssen offene Entscheidungsprozesse berücksichtigt werden.*
- *Prozesse müssen – im Sinne eines Vertragsmodells – bilateral betrachtet werden.*
- *Kollaborative Arbeitsformen müssen in die Diskussion mit einbezogen werden.*

*Der erste Punkt betrifft das Abrücken vom Modell, das sich an der industriellen Produktion orientiert und bisher vorherrschend war. In der Dienstleistungsökonomie kommt dies langsam in Gang; für die Verwaltung sind jedoch mehr als erste zaghafte Schritte nötig, da der wohl strukturierte Produktionsprozess in der öffentlichen Verwaltung eher die Ausnahme denn die Regel ist. Dem widerspricht nicht, dass produktionsähnliche Prozesse gerne als erste informatisiert und damit zu Vorzeigefällen werden. Aber Verwaltungen betrachten die individualisierte Fallbehandlung als ihr Hauptgeschäft. Rechtliche Interpretation und Subsumtion sowie umfangreiche Verhandlungs- und Abgleichungsvorgänge werden damit zu den Dominanten eines (meist offenen) Entscheidungsprozesses. Ein solch differenziertes, wenn auch aufwändi-*



*ges Vorgehen, ist dabei auch ganz im Sinne des betroffenen Bürgers. Bei Steueranlässen oder Baugenehmigungen beispielsweise verlangt er nach einer individuellen Behandlung seines Falls.*

*Der zweite Punkt, die bilaterale Betrachtung der Prozesse, ist in erster Linie für die Bürgerdienste, aber auch für eine Reihe anderer Aussenkontakte der öffentlichen Hand von Bedeutung. Das Augenmerk wird dabei auf die Faktoren der Information, Absicht, Vertrag und Erfüllung gelenkt. Damit rücken diejenigen Punkte in den Vordergrund, die besonders wichtig sind für ein benutzerfreundliches Design.*

*Der dritte Punkt schliesslich betrifft den Fokus auf kollaborative Arbeitsformen. Solange der kollaborative Arbeitsstil – eine zentrale Arbeitsform der Verwaltung – nicht vollumfänglich unterstützt wird, klafft noch eine Lücke zwischen der eigentlichen Arbeitsform und deren technischen Vollzug. Zudem muss bedacht werden, dass auch bei der Kommunikation mit den Bürgern die Zukunft dem multimedial gestützten Direktkontakt gehört. Und zusätzlich noch berücksichtigt werden müssen auch Besonderheiten, für die sich im privatwirtschaftlichen Bereich wenige Parallelen finden lassen. Prozesse aus dem Bereich eDemocracy und Aufgaben der Überwachungsverwaltungen gehören dazu. Viele unvollständige Prozesse sind ferner nur als Teil eines Wissensmanagements verständlich, und Sonderaufgaben die bei der Polizei oder das eVoting verlangen eigene Systeme.»*

In diesem Sinne muss dringend überdacht werden, in wie weit eGov die hochgesteckten Erwartungen an eine höhere Effizienz des Verwaltungshandelns erfüllen kann. Die 80:20 Faustregel, wonach mit 20 Prozent des Aufwandes 80 Prozent des Gesamtprozesses automatisiert werden kann, ist sicher in vielen Fällen zutreffend. Ob und in wie weit damit die angestrebte Effizienz erreicht wird, bleibt allerdings offen. Der grosse Aufwand für eine Automatisierung ist nämlich in den übrigen 20 Prozent lokalisiert. Dabei handelt es sich vielfach um die Berücksichtigung von Sonderinteressen, die über den demokratischen Weg in die Gesetzgebung Eingang gefunden haben und in keine automatisierbare Schale passen.

Auffällig ist, dass je älter ein Gesetzeswerk ist, umso umfangreicher und komplexer wird es, umso mehr Ausnahmen und Sonderfälle gibt es, umso aufwändiger ist dessen Vollzug, umso umfangreicher ist der dafür notwendige Verwaltungsapparat und umso grösser ist das Fach- und Spezialwissen der dafür zuständigen Mitarbeitenden.

Die Effizienz des Verwaltungshandelns spielt bei vielen politischen Entscheidungsprozessen keine Rolle. In der Schweiz existiert ein sehr fein verästeltes Werk von Interessengruppen und einem auf Konsens austarierten demokratischen Prozess. eGov-Verantwortliche brauchen in dieser Situation eine realistische Sicht für die Grenzen und Möglichkeiten der Automatisierung von Verwaltungsabläufen.

OE kann und wird an dieser Situation nichts ändern. OE kann und soll jedoch dazu beitragen, dass im Sinne eines ganzheitlichen eGovernments solche meist blinden Flecken bewusst gemacht und berücksichtigt werden. Aufgrund gegebener Situationen sollen die Anforderungen und Ziele an eGov-Projekte realistisch bleiben, paradoxe Auftragsituationen erkannt und geklärt werden, Verhandlungsprozesse zwischen den unterschiedlichen Anspruchsgruppen in Gang kommen und Handlungsspielräume miteinander ausgehandelt werden.



#### 4.4.3 Prozessorientierung bewirken soziotechnische Veränderungen

Hammer/Champy [9] haben in ihrem Geschäftssystem-Diamanten bereits aufgezeigt, dass die Optimierung von Geschäftsprozessen weit reichende Veränderungen in einem Unternehmen bewirken. Folgende Elemente sind davon betroffen:

- Geschäftsprozesse resp. Arbeitsweise eines Unternehmens
- Aufbauorganisation oder generell die Strukturen der Organisation
- Management- und Bewertungssysteme
- Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeitenden resp. Unternehmenskultur

Diese Zusammenhänge sind in [10] wie folgt beschrieben:

*«Aus der Art, wie betriebliche Aufgaben erledigt werden, ergeben sich Stellenbildung und Gruppierung der Mitarbeitenden und damit die Aufbauorganisation. Geschäftsprozessmanagement (GPM) führt gewöhnlich zu Aufgabenerweiterung und -bereicherung sowie zu einer Zunahme von Teamorganisation. So erfolgt eine Veränderung der Wertvorstellungen und Überzeugungen der Mitarbeitenden, wodurch sich ein Wandel der Unternehmenskultur ergibt. Um mit diesen Veränderungen Schritt halten zu können, kommt es schließlich zu einem nachhaltigen Wandel der Management- und Bewertungssysteme, der wiederum eine Zunahme an Prozessorientierung und damit eine weitere Veränderung der Geschäftsprozesse herbeiführen kann. [...] Der Mensch tritt in GPM-Projekten als Führungskraft, als Mitarbeiter einer Fachabteilung sowie als externer Berater, Kunde und Geschäftspartner in Erscheinung. Wird der Mensch in diesen seinen verschiedenen Rollen berücksichtigt, kann die Qualität, Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz von Geschäftsprozessen deutlich gesteigert werden. Aufgrund der großen Bedeutung der Mitwirkung des Menschen, gilt Partizipation als wesentliches Prinzip des GPM.»*

Der Wandel zur Prozessorientierung führt also zu einer nachhaltigen Veränderung der Funktionen und Rollen der betroffenen Mitarbeitenden.

Das hat insbesondere die folgenden beiden Auswirkungen:

- **Erwerb neuer Fähigkeiten für die Übernahme neuer Aufgaben**  
Prozessorientierung bewirkt ein neues Kommunikationsverhalten. Nebst der bestehenden Kommunikation entlang der formalen Hierarchie, müssen tragfähige und dauerhafte Kommunikationsbeziehungen entlang des Prozesses aufgebaut und umgesetzt werden. Dies setzt eine Selbst- und eine Sozialkompetenz voraus, die in der bestehenden Aufgabenorientierung nicht unbedingt notwendig ist und daher auch nicht selbstverständlich ausgebildet ist. Zudem können sich die Inhalte der eigentlichen Arbeit insbesondere durch die verstärkte Automatisierung von Routinearbeiten derart stark verändern, dass neue Fähigkeiten erworben werden müssen. eGov-Projekte haben deshalb immer auch eine Personalentwicklungskomponente, die im Projekt berücksichtigt werden muss.



- **Verschiebung von formaler und informaler Macht und Einflussnahme**

Wenn neue Funktionen eingeführt werden müssen oder bestehende verändert oder abgeschafft werden, hat dies Auswirkungen auf die (Macht-) Kompetenzen der betroffenen Funktionsträger. Wenn Projekte am bestehenden Machtgefüge rütteln, sind offene oder verdeckte Widerstände der Betroffenen programmiert. Dabei kann das Projekt auch an Grenzen der herrschenden Unternehmenskultur stossen, indem Machtverschiebungen nur im «legitimierten» Rahmen der gelebten Unternehmenskultur besprechbar sind, gleichzeitig aber als Teil des Projektes bearbeitet werden müssen. Das Projekt kann dabei in ein eigentliches Dilemma zwischen dem Projektauftrag und den gegebenen Rahmenbedingungen geraten.

Aus OE-Sicht sollen Widerstände und Themen, die damit verbunden sind, nicht bekämpft werden – im Gegenteil – es geht vielmehr darum, das Ausmass und die Dimension der Veränderung zu erkennen. Widerstände müssen benannt, sichtbar und als erfolgskritischer Teil des Projektes akzeptiert werden können. Zudem muss ein geeigneter Rahmen für die Bearbeitung dieser Widerstände zur Verfügung stehen und die Beteiligten müssen den Mut und das Vertrauen aufbringen können, solche Themen in einem sozialen Prozess mit offenem Ausgang anzugehen.



## 4.5 Wie gelingen Beziehungen an Organisationsgrenzen?

### 4.5.1 Kundenorientierung mit eGov

Unter Kundenorientierung versteht man generell die Ausrichtung eines Unternehmens am Kundennutzen. Diese Strategie basiert auf der Annahme, dass der langfristige Geschäftserfolg und damit die Zukunftssicherung des Unternehmens auf der Kundenzufriedenheit beruht.

Verwaltungshandeln hat zwei grundlegende Eigenschaften, die einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation für kundenorientiertes Verhalten haben:

1. Für öffentliche Dienstleistungen und Produkte besteht per definitionem ein monopolistischer Markt. Das gänzliche Fehlen von Konkurrenz bewirkt, dass dem Kunden die Wahlfreiheit fehlt, bei wem er einkaufen will. Über den politischen Prozess und nicht über den Markt wird ausgehandelt, welche Rechte und Pflichten den Bürgern und den Unternehmen übertragen und zugemutet werden und welche «Kundenkontakte» mit der Verwaltung sich daraus zwangsläufig ergeben. Der langfristige Geschäftserfolg ist somit nicht davon abhängig, wie kundenorientiert sich die Verwaltung verhält.
2. Verwaltungsorganisationen müssen keine Rendite erwirtschaften und müssen ihren Betrieb bei mangelnder Wirtschaftlichkeit nicht einstellen. Die Zukunftssicherung einer Verwaltungsorganisation oder Teilen davon wird über den politischen Prozess und die Priorisierung politischer Themen gesetzt und nicht über den betriebswirtschaftlichen Erfolg. Für die langfristige Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes ist es daher wesentlich effizienter, die Politik dahingehend zu beeinflussen, dass für den eigenen Arbeitsbereich genügend Mittel zur Verfügung gestellt werden. Kundenorientierung ist somit für die Zukunftssicherung nicht relevant.

Im alltäglichen Verwaltungshandeln ist daher der Kunde eher Störfaktor als gerngesehener Gast. An dieser Haltung wird sich nichts ändern, solange Kundenorientierung nicht zu einem existentiellen Teil der Organisation oder des eigenen Arbeitsplatzes wird.

Wie wirkt sich nun e-Gov auf die Kundenorientierung aus? Mit e-Gov, oder vielmehr mit Prozessorientierung, werden Kunden für die Verwaltung sichtbar. Die Verwaltungsorganisationen werden sich durch die zunehmende Prozessorientierung bewusst, dass am Anfang und am Ende von Prozessketten Kunden stehen, und dass das eigene Handeln einen Einfluss auf die Beziehung zu diesem Kunden hat. Mit e-Gov entsteht damit ein gewisses Interesse an diesen Kunden, zumindest wenn es darum geht, die eigenen Prozesse vollständig zu modellieren. In e-Gov-Projekten muss deshalb eine Auseinandersetzung mit Kundenorientierung geführt werden, mindestens zu Fragen wie:

- Wer sind unsere Kunden, welche Bedürfnisse haben sie und was brauchen sie von uns?
- Welchen Nutzen stiften wir mit unseren Leistungen für unsere Kunden und wie stellen wir diese Leistungen möglichst effizient zur Verfügung?





Diese Fragen müssen organisationsweit bearbeitet werden. Kundenorientierung wird in e-Gov-Projekten häufig als möglichst raffiniertes User-Interface einer Internetanwendung verstanden. e-Gov kann damit zwar einen wichtigen Beitrag leisten, dass Kunden der Verwaltung ihre Pflichten und Rechte einfacher, schneller und bequemer wahrnehmen können. Kundenorientierung muss darüber hinaus aber einen Kontakt mit der Verwaltung ermöglichen, durch den sich der Kunde als Mensch mit seinen individuellen Bedürfnissen verstanden fühlt. Mit einer Kundenorientierung im Sinne von e-Gov bleibt der Kunde bestenfalls ein rational handelndes Objekt an einer Input- oder Outputschnittstelle.

Ein Wandel hin zu einer kundenorientierten Verwaltung findet mit der heute engen Form von e-Gov nicht statt. Solange e-Gov-Projekte nicht in einem umfassenden Sinne angegangen werden, solange der Veränderungsprozess nicht auf allen Ebenen der Organisation ansetzt, solange bleibt die Beziehungsqualität an den Organisationsgrenzen so, wie sie ist.

#### 4.5.2 Umgang mit Menschen ist Teil der Identität

Die Art und Weise, wie Führungskräfte und Mitarbeitende innerhalb der Organisation miteinander umgehen, ist entscheidend, wie die Beziehungen mit Menschen außerhalb der Organisation gestaltet werden. Der Umgang untereinander wird geprägt durch das Selbstverständnis der Organisation. Die Haltung und gelebten Grundsätze bezüglich Menschenbild und Zusammenarbeit sind somit ein wesentlicher Teil der Identität und der Unternehmenskultur einer Organisation. In diesem Sinne ist Kundenorientierung nicht nur eine Frage der Beziehungsgestaltung an den Organisationsgrenzen. Soll ein verändertes Verhalten zu mehr Kundenorientierung gelingen, müssen alle Elemente einer Organisation miteinbezogen werden.

Wertschätzung, Respekt und achtsamer Umgang mit Menschen sind Grundvoraussetzung für tragfähige Beziehungen. Eine nachhaltige, solide Aussenbeziehung ist nur möglich, wenn organisationsintern diese Grundvoraussetzungen untereinander auch gelebt werden und für alle erfahrbar sind.

Es reicht nicht, wenn sich eine Organisation in ihrem Leitbild zu einem wertschätzenden Umgang bekennt. Es muss im Arbeitsalltag erlebbar sein. Das gelingt nur, wenn Wertschätzung ein verinnerlichter Teil der Unternehmenskultur ist. Verordnete Wertschätzung kann sich nicht entfalten, wenn der interne Umgang untereinander respektlos und abwertend erlebt wird. Das wird dann von Aussen und von Innen sicht- und erlebbar.

Wenn e-Gov den Anspruch hat, einen entscheidenden Beitrag zu einer verbesserten Kundenorientierung zu leisten, dann muss mit e-Gov auch ein Veränderungsprozess auf der unternehmenskulturellen Ebene stattfinden. Das jedoch hat einen wesentlichen Einfluss auf die Dimension des Projektes, die Projektorganisation, den Prozess, die Rahmenbedingungen, die notwendigen Kompetenzen der Projektverantwortlichen und -mitarbeitenden sowie auf die einzusetzenden Methoden und Werkzeuge.



### 4.5.3 Strukturen bestimmen die Beziehungsmöglichkeiten

Soziale Systeme sind aus Sicht der systemischen Organisationsentwicklung strukturdeterminiert. In Anlehnung an [6] kann dieses Phänomen wie folgt beschrieben werden:

Strukturdeterminiertheit bedeutet, dass die Struktur der Organisation bestimmt, welche Anregungen aus der Umwelt überhaupt als solche wahrgenommen werden und zu welchem Wandel es dabei gegebenenfalls kommt. Das bedeutet, dass Veränderungen der Umwelt eine Organisation nicht zwingend zu ganz bestimmten Handlungen, Reaktionen oder Veränderungen veranlassen.

Die Strukturen in einer Organisation sind also von grundlegender Bedeutung dafür, welche Handlungs- und Veränderungsmöglichkeiten eine Organisation hat, wie sie mit ihrer Umwelt in Beziehung treten kann und wozu Veränderungen der Umwelt sie anregen.

Mit Strukturen ist nicht nur die Aufbau- und Ablauforganisation gemeint, sondern auch die Gestaltungs-, Koordinations- und Entscheidungsstrukturen, die Strukturierung des Informationsflusses und der Kundenbeziehungen und auch geltende Regeln, Normen, Vorschriften etc. Dass die Handlungsmöglichkeiten eines Unternehmens tatsächlich von der jeweiligen Struktur bestimmt werden, zeigt sich unter anderem auch darin, wie unterschiedlich verschiedene Unternehmen mit ein und demselben Ereignis, zum Beispiel einem gravierenden Umsatzeinbruch oder einer Veränderung der Nachfrage, umgehen. Die gegenseitigen Beeinflussungen von Organisation und Umwelt (Kunden, gesellschaftliche und gesetzliche Faktoren etc.) führen immer wieder wechselseitig zu Strukturveränderungen. Dieses Aufeinanderbezogen-Sein wird als strukturelle Koppelung bezeichnet. Strukturelle Koppelung ist Voraussetzung für die langfristige Lebensfähigkeit von Organisationen.

*«Ein Beispiel dazu ist die Geschichte der Entwicklung von Autos und Städten: Das Aufkommen von Autos als Massenfortbewegungsmittel veränderte die Infrastruktur von Städten, die Planer von Städten wurden durch den Autoverkehr zu entsprechenden Verkehrsplanungskonzepten angeregt, umgekehrt wandelten sich durch das massive Aufkommen von Autos die Fortbewegungs- und Parkmöglichkeiten, was Teile der Automobilbranche zum Bau entsprechend kleinerer, stadtauglicher Verkehrsmittel anregte (oder auch nicht bzw. zu spät). Die Lebensfähigkeit von Organisationen hängt davon ab, ob es ihnen gelingt, in einer sich wandelnden Umwelt fortzubestehen, indem sie sich anpassen[6].»*



Wenn wir das Phänomen der Strukturdeterminiertheit und der daraus abgeleiteten strukturellen Koppelung auf die Beziehungsmöglichkeiten von Verwaltungsorganisationen anwenden, können die folgenden Schlüsse gezogen werden:

1. Die Pflege von Aussenbeziehungen, der Kundenkontakt und die Kundenorientierung setzen entsprechende Strukturen in den einzelnen Verwaltungsorganisationen voraus. Die heute nach Aufgaben oder Objekten strukturierten Verwaltungsorganisationen sind nicht anschlussfähig an die Bedürfnisse und Anforderungen von Kunden, Lieferanten und Partner. Die Verwaltungsstrukturen sind so optimiert, dass politische Prozesse und Rechtsetzungsprozesse möglichst effizient durchgeführt werden können. Die restliche Umwelt ist weitgehend ausgeblendet.
2. Menschen fühlen sich im Dschungel der Verwaltung vielfach hilflos und ausgeliefert. Wer nicht in der Lage ist, sein Anliegen in der Sprache der Verwaltung zu formulieren, wird keine Chance haben, eine öffentliche Auskunft, Information, Dienstleistung oder Produkt bei der Verwaltung zu beziehen.

eGov hat mit der Umsetzung der Prozessorientierung die Chance, die Ankoppelung an die Umwelt mit dem Einrichten der entsprechenden Strukturen wesentlich zu verbessern. Es reicht allerdings nicht, dass die Aufbauorganisation entsprechend angepasst wird und spezielle Funktionen und Prozesse für den Aussenkontakt geschaffen werden. Gefragt ist auch hier eine ganzheitliche Betrachtung. Wie oben beschrieben bedeutet das beispielsweise, dass auch die Strukturierung des Informationsflusses konsequent auf die Aussenbeziehungen gerichtet, und die verwendete Sprache den zu erreichenden Menschen gerecht wird. Die Verwaltung braucht Strukturen für die Wahrnehmung, die Aufnahme und rasche Verarbeitung der Veränderungen in der Umwelt. Diese Strukturen müssen so gestaltet werden, dass sie genauso flexibel und rasch an Veränderungen der Aussenwelt angepasst werden können wie die Prozesse selbst. Damit dies möglich wird, müssen zusätzlich auch adäquate Führungs-, Steuerungs- und Entscheidungsprozesse vorhanden sein.



## 5. Schlussfolgerungen

Die Auseinandersetzung mit eGov-Projekten hat mich angeregt, ein Bild zu entwerfen, welches das Zusammenspiel von eGov und OE aufzeigt. Entstanden ist die eGov-Projekt-Pyramide.

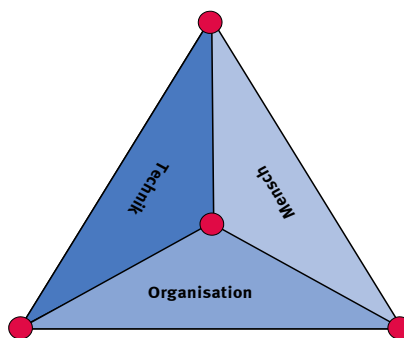


Abbildung 6: eGov-Projekt-Prisma

Die eGov-Projekt-Pyramide besteht aus den drei Dimensionen *Organisation*, *Mensch* und *Technik*, welche an den gemeinsamen Kanten und Schnittpunkten in Kontakt stehen. Sie sind in einem wechselseitig abhängigen Gefüge miteinander verbunden und beinhalten die folgenden Elemente:

Organisation	Mensch	Technik
Kultur	Motivation	Technologie
Strukturen	Funktion / Rolle	Anwendungen
Prozesse	Aufgabe / Kompetenz	Daten
Zusammenarbeit	Zusammenarbeit	Integration

Tabelle 3: Elemente des eGov-Projekt-Pyramide

Zu Beginn des Projektes müssen die drei Dimensionen und die dazugehörigen Elemente gleichwertig und gleichzeitig im Blickfeld der Projektverantwortlichen stehen. Nur so kann während der Auftragsklärung verhindert werden, dass das Projekt nicht «schrecklich vereinfacht» wird. Beim Projektstart müssen zudem die folgenden zwei Schritte durchgeführt werden: In einem ersten Schritt wird festgelegt, auf welcher Handlungsebene (siehe Kapitel 3.2) das Projekt angesiedelt ist. Das ist eine entscheidende Rahmenbedingung, damit die Pyramide unter Berücksichtigung der projektspezifischen Ausgangslage geformt werden kann. Dies geschieht in einem zweiten Schritt mit Hilfe der roten Eckpunkte, die zusammen den Change-Management-Prozess bilden. Die Pyramide ist eine dehnbare Masse. Je nach Situation und Bedeutung der einzelnen Dimensionen kann sie an den roten Punkten gezogen oder gestaucht werden. Durch diese Formung nimmt die Pyramide eine projektspezifische Gestalt an.

Dieser individuelle Gestaltungsprozess ist kein einmaliger Akt – im Gegenteil – es ist ein fortlaufender Prozess. So muss die Form des Prisma je nach Projektverlauf immer



wieder hinterfragt und bei Bedarf angepasst werden. Ein so verstandenes Change-Management hilft, den Fokus im Laufe des Projektes auf die wesentlichen Aspekte auszurichten und Unvorhergesehenes einfacher ins Projekt zu integrieren. Es bedingt eine hohe Flexibilität und Aufmerksamkeit beim Management und bei allen Projektbeteiligten. Genau das ist auch Grundvoraussetzung für Prozessorientierung. In diesem Sinne kann Prozessorientierung in einer spielerischen Form im Projekt bereits angewendet und über Lernschleifen verinnerlicht werden. Das daraus entstehende Lern- und Erfahrungspotential ist bei der Einführung von Prozessorientierung äußerst wertvoll.

Prozessorientierung ist bei der Durchführung von eGov-Projekten zentral. Die heute angewendeten linearen, eindimensionalen Vorgehen, die sich häufig am klassischen Wasserfallmodell orientieren, werden der Komplexität eines umfassenden Veränderungsprozesses nicht gerecht. Als Konsequenz daraus bewegen sich die Projektverantwortlichen häufig sehr unbeholfen, beispielsweise bei unvorhergesehenen Ereignissen, bei Abweichungen vom «Normalfall» oder bei Gegebenheiten, die partout in keine Schablone passen wollen, weil sie neu entwickelt werden müssen.

Darum müssen die bestehenden Vorgehensmodelle überdacht und erweitert werden. Ein Anstoß dazu liefert die untenstehende Landkarte, welche die eGov-Projekt-Pyramide auf der Bühne der Veränderung zeigt.

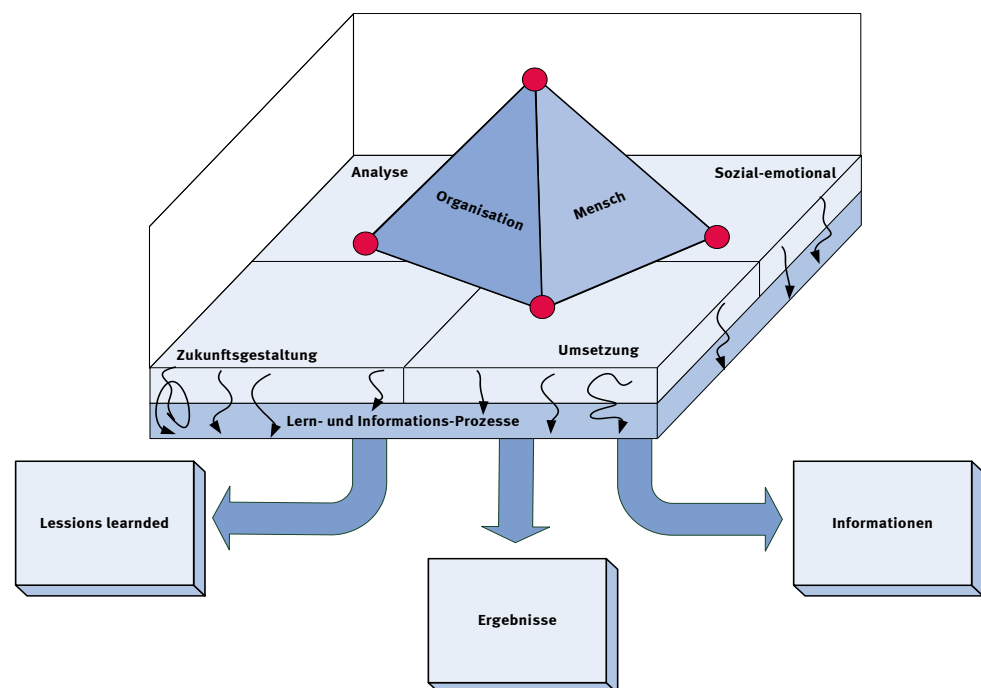


Abbildung 7: eGov-Projekte auf der Bühne der Veränderung

Analog zu den Basisprozessen der Organisationsentwicklung (siehe Kapitel 3.3) besteht die Bühne der Veränderung aus den vier Bereichen Analyse, Zukunftsgestaltung, sozial-emotionaler Bereich und Umsetzung. In diesen vier Bereichen können die dazu gehörenden Basisprozesse projektspezifisch und in einer individuellen Cho-



reographie inszeniert und gespielt werden. Aktiviert werden sie, wenn der entsprechende Bereich von der Grundfläche der Pyramide berührt wird.

Für alle drei Dimensionen Organisation, Mensch, und Technik können nun unterschiedliche Basisprozesse sowohl sequentiell als auch parallel ablaufen. Beispielsweise ist es denkbar, dass sich die Gesamtorganisation in einem Zukunftsgestaltungsprozess befindet, während gleichzeitig im Rahmen der menschlichen Dimension die Auswirkungen der sich anbahnenden Veränderung stufenweise emotional verarbeitet werden. Technisch kann sich derweil das Projekt in einem Umsetzungsprozess befinden, in dem beispielsweise Basistechnologien für Standardfunktionen implementiert werden.

Die Projekt-Pyramide bleibt flexibel und kann sich in jede Richtung und zu jedem Zeitpunkt auf der Bühne bewegen. Die Bewegungs- und Steuerungsimpulse kommen von den roten Punkten des Changemanagement-Prozesses. Dieser Prozess bestimmt, wie gross die Auflagefläche und die Form der Pyramide ist und wann sie sich wohin bewegt oder verändert. Die Spitze der Pyramide ist das Cockpit und vermittelt die Steuerungsimpulse. Die Eckpunkte an der Grundfläche der Pyramide sind zugleich Sensoren und Befähiger für den Anstoss und die Durchführung der Basisprozesse. Sie sammeln und verarbeiten Basisprozessinformationen und tauschen sich laufend mit dem Cockpit aus.

So entsteht eine Vielfalt von gleichzeitig laufenden Basisprozessen, die als Gesamtheit den Veränderungsprozess darstellen. Jeder Basisprozess setzt zudem nach seinen eigenen Gesetzmässigkeiten individuelle Lern- und Informationsprozesse in Gang. Sind diese Prozesse abgeschlossen, so stehen als Mehrwert des gesamten Veränderungsprozesses die Ergebnisse, die laufenden Informationen sowie die Lessons learned zur Verfügung.

Basisprozesse in der organisationalen und menschlichen Dimension verlaufen vielfach nicht linear und nicht trivial. Es handelt sich dabei eher um Formen von Entwicklungsprozessen, bei denen Umwege, zyklische Verarbeitungsschlaufen oder auch Rückschläge möglich sind. Der Abschluss eines solchen Prozesses ist im Gegensatz zu einem Produktionsprozess vielfach offen. Die Planung solcher Prozesse ist deshalb nur grob möglich. Ebenso können die Ergebnisse nicht in jedem Fall präzise vorgegeben werden. Projektverantwortliche tun sich in dieser Situation einen Gefallen, wenn sie ihr Handeln nicht ausschliesslich von definierten Ergebnissen abhängig machen, sondern auch die Befindlichkeit der Menschen und der Organisation im Auge behalten. Die Offenheit der Prozesse und Ergebnisse ermöglicht Spiel- und Gestaltungsräume, welche für echte Partizipation unerlässlich sind und eine stimmige Inszenierung der Veränderung zulässt. Das bedingt auch ein Umdenken und eine Neuausrichtung bei Kontrollen, Controlling und Qualitätsmanagement.

Der technische Teil des Projektes kann und soll strukturierter und planmässiger angegangen werden. Die grosse Kunst dabei ist, dass die Technik nicht losgelöst von den anderen Schauspielern ein eigenes Theater aufführt, sondern in der gemeinsamen Inszenierung mitspielt. Dem Publikum wird's gefallen.



## 6. Quellen

- [1] Berner Fachhochschule, CC eGov:  
*eGovernment Glossar*  
abrufbar unter: <http://glossar.iww.ch/>
- [2] Informatikstrategieorgan Bund:  
*Regieren in der Informationsgesellschaft - die eGovernment-Strategie des Bundes*, Bern, 2002
- [3] European Commission Directorate General for Information Society and Media (prepared by Capgemini):  
*Online Availability of Public Services : How is Europe Progressing? Web Based Survey on Electronic Public Services. Report of the Fifth Measurement October 2004*, 2005  
abrufbar unter: [http://europa.eu.int/information\\_society/soccul/egov/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/information_society/soccul/egov/index_en.htm)
- [4] Informatikstrategieorgan Bund:  
*Informatikleitbild der Bundesverwaltung*, Bern, 2000
- [5] Andreas Hänecke; Markus Ott:  
*Vorgehensmethodik bei eGovernment-Projekten*, in  
Zeitschrift «eGov Präsenz», Ausgabe 2/01, Seite 26 - 28, Bern, 2001
- [6] Irene Baumgartner et al.:  
*OE-Prozesse, die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung*  
6. Auflage, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2000
- [7] Friedrich Glasl et al.:  
*Professionelle Prozessberatung*  
Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien, 2005
- [8] Klaus Lenk; Roland Traunmüller:  
*eGovernment – ein Wegweiser*, in  
Zeitschrift «eGov Präsenz», Ausgabe 1/02, Seite 4 - 6, Bern, 2002
- [9] Michael Hammer; James Champy:  
*Business Reengineering, die Radikalkur für das Unternehmen*,  
7. Auflage, Campus Verlag GmbH, 2003
- [10] Markus Gappmaier ; L.J. Heinrich:  
Geschäftsprozesse mit menschlichem Anlitz, Methoden des Organisationalen Lernens anwenden  
Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, 1998
- [11] Management- und Organisations.Entwicklung GmbH  
Unterlagen zum Seminar  
*«Interventionstechniken für Führungskräfte und BeraterInnen»*, 2005
- [12] Kurt Lewin:  
*Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*,  
Huber, Stuttgart, 1963

