

Connected Republic

Regieren und Verwalten
in der Wissensgesellschaft



Internet Business Solutions Group
Standpunkt

CISCO SYSTEMS



Connected Republic

Regieren und Verwalten in der Wissensgesellschaft

Mark Badger, Ph. D.

Paul Johnston, D. Phil.

Martin Stewart-Weeks

Simon Willis

Deutsche Bearbeitung:

Willi Kaczorowski

Herausgeber:

Cisco Systems, Inc.

Internet Business Solutions Group



Die Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG) unterstützt unsere Kunden dabei, ihre Institutionen und Organisationen zu transformieren, neue Services ins Leben zu rufen und durch den Einsatz von Technologie und Prozess-Innovation bahnbrechende Veränderungen voranzutreiben. IBSG-Berater haben eine einmalige Kombination von fundiertem Branchen-, Business- und technischem Wissen zu bieten. Der IBSG Public-Sector-Bereich arbeitet mit großen und komplexen Organisationen in Europa, dem Nahen Osten, Afrika, dem asiatisch-pazifischen Raum sowie Nord- und Südamerika zusammen. Die Consultants erhalten so eine breite und wirklich weltweite Perspektive.

© 2004 Cisco Systems, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Cisco, Cisco Systems und das Cisco Systems-Logo sind eingetragene Warenzeichen oder Warenzeichen von Cisco Systems, Inc. und/oder seinen Partnerorganisationen in den USA und bestimmten anderen Ländern.

Alle weiteren Warenzeichen, die in diesem Dokument oder auf der Webseite verwendet werden, sind das Eigentum ihrer jeweiligen Besitzer. Der Gebrauch des Wortes „Partner“ impliziert keine partnerschaftliche Beziehung zwischen Cisco und einem anderen Unternehmen.
(0304R)

Besuchen Sie unsere Webseite unter der Adresse www.cisco.com/go/connectedrepublic. Hier können Sie eine elektronische Version der englischen Ausgabe dieses Buches sowie eine Zusammenfassung herunterladen.

Erster Druck: August 2004

ISBN: 0-9759149-0-1

Cisco Systems, Inc.
Internet Business Solutions Group
www.cisco.com/go/connectedrepublic

Design: Axis41, Salt Lake City, Utah

Unser Dank gilt:

Kevin Dean, Matt DeZee, Bill Fowler, Kevin Johnson, Willi Kaczorowski, Mohsen Moazami und Peter Penfield für ihre wertvollen Beiträge.

Anne Barrett, Owen Barder, Mark Chow, Stefan Czerniawski, Karen Dalal, Professor Meredith Edwards, Greg Georgeff, Dave Hanson, Joss Joures, Toine Maas, Joan McCalla, Abraham Sotelo Nava, Greg Pelling, Lisa Pemental, Isidro Quintana, Jane Treadwell, Maria Sobrini, Michael Swailes, Donna Wright und Michelle Wright für ihre wohl überlegten Kommentare.

Cisco Marketing für Motivation und Unterstützung

Management-Team

Michael Aistle	Program Manager
Mark Badger, Ph. D.	Project Manager
Gilad Fishman	Content Manager

Vorwort

Weltweit verwenden Regierungen und Behörden bereits seit geraumer Zeit interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere webbasierte Lösungen, um die Qualität und Effizienz der Services für ihre Kunden zu verbessern. Diese Anstrengungen werden allgemein als das „E-Government-Projekt“ bezeichnet. Im Laufe der Jahre wurden viele Erfolge erzielt, wobei die gelegentliche Enttäuschung nicht ausblieb. Der ursprüngliche Enthusiasmus wird jetzt durch die Erkenntnis gedämpft, wie schwierig es sein kann, die für E-Government erforderlichen organisatorischen Veränderungen, Reformen und Technologieinvestitionen miteinander zu kombinieren.

Jetzt ist genau der richtige Zeitpunkt, um das E-Government-Projekt auszuweiten, sodass es zur Modernisierung des Staates, der Transformation der öffentlichen Verwaltung und der Entwicklung von neuen Modellen der Einbindung der Bürger beitragen kann. Der Schwerpunkt von E-Government muss jetzt auf die Veränderungen in der Arbeitsweise der Behörden verlagert werden. Hierbei geht es besonders um die Integration der Auswirkungen von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien.

Diese Schlussfolgerung basiert auf drei Trends: Erstens geht es bei E-Government heute weniger um das „E“ als um das „G“, das „Government“. Eine aktuelle Studie der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) besagt, dass „die Konsequenz von E-Government allgemein gesehen ganz einfach bessere Regierungen und Behörden sind“.¹ Anstatt einfach eine neue Spielart dessen zu sein, was Behörden schon immer gemacht haben, bieten neue interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien die notwendigen Werkzeuge, um das Regieren und das Verwalten an sich zu reformieren.

Der zweite Trend ist die wachsende Erkenntnis, dass ein wichtiger Maßstab des E-Governments die Qualität der Beziehung zwischen dem Staat und den Bürgern ist. Obwohl dies in den frühen Phasen des E-Governments heruntergespielt wurde, sind heute Themen wie Legitimität und Vertrauen entscheidende Erfolgskriterien.

Der dritte Trend ist, dass das E-Government-Projekt den Wert und die Leistungsfähigkeit von Netzwerken entdeckt hat. Die Fähigkeit, Einzelpersonen, Behörden und private oder öffentliche Organisationen in neuen Kombinationen miteinander zu verbinden, ist heute zentraler Bestandteil des eigentlichen Potenzials von E-Government. Diese Trends haben einen gemeinsamen Schwerpunkt: Der Bürger soll im Mittelpunkt jeder E-Government-Lösung stehen.

Unter bestimmten Gesichtspunkten war das E-Government-Projekt bereits sehr erfolgreich. Es hat, teilweise auf geradezu radikale Art und Weise, die Organisation und Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen reformiert. Auch diejenigen, denen es in erster Linie um die Amortisierung ihrer Investitionen geht, erkennen den Wert der neuen Programme.

Trotz allem erscheint E-Government manchmal wie ein exotisches und nebensächliches Experiment. Es ist noch nicht zentraler Bestandteil der Arbeitsweise des Staates.

E-Government wird häufig noch als „riskant, futuristisch und teuer“ angesehen und „ist noch nicht ausreichend transparent oder normal“.²

Natürlich kann Technologie allein die Komplexität der Regierungs- und Verwaltungsaufgaben nicht eliminieren. Die Skeptiker hatten durchaus Recht, als sie die Vorhersagen zu den revolutionären Möglichkeiten dieser neuen technologischen Ansätze belächelten. Trotzdem ist E-Government eine potente „Force for Change“, besonders wenn es um schwierige Themen wie kulturelle, institutionelle und Prozessveränderungen geht.

Die Befürworter von E-Government finden es momentan schwierig, die recht wechselhafte, wenn auch nicht ernsthaft in Frage gestellte bisherige Leistung mit dem versprochenen Potenzial in Einklang zu bringen. Das Projekt benötigt eine ordentliche Dosis dessen, was schon immer eine wichtige Voraussetzung für jeden Erfolg war: eine klare gemeinsame Zielsetzung, klare Vorgaben von Politik und Management und die Entschlossenheit zu Investition, Innovation und Anwendung sowie dazu, die Ergebnisse und Vorteile aufzuzeichnen und zu messen.

Dieses Buch ist Ciscos Beitrag zum E-Government-Projekt. Es beschreibt die nächste Phase des Wandels, die wir als „interaktiv vernetzte Republik“ oder „Connected Republic“ bezeichnen. Diese Vision sieht Menschen und Gemeinschaften im Mittelpunkt von neuen Netzwerken, bei denen es um Wissen, Service, Vertrauen und Verantwortung geht. Mit diesem Ansatz liegt E-Government genau an der Schnittstelle von drei wichtigen Bestrebungen: der Definition der Rolle und des Zwecks des Staates im Informationszeitalter, Modernisierung und Reform des öffentlichen Sektors und Stärkung der Demokratie. Von diesem Standpunkt aus kann E-Government sein oft versprochenes Ziel erreichen und über einfache Informationen und Transaktionen hinauswachsen, hin zu tatsächlichen Veränderungen.

In Zusammenarbeit mit unseren Partnern im öffentlichen Sektor wollen wir zu weiteren Überlegungen zu diesem Thema ermutigen und den Austausch von „Best Practices“ anregen. Wir freuen uns auf spannende Diskussionen mit ihnen!

¹ „The E-Government Imperative,“ OECD E-Government Studies, August 2003.

² „SmartGov: Renewing Electronic Government for Improved Service Delivery“, von Noah Curthoys und James Crabtree, Work Foundation, iSociety Program, Juli 2003.

INHALT

Vorwort

KAPITEL EINS

Die Herausforderungen des modernen Regierens und Verwaltens	1
Der Staat im Informationszeitalter	2
Öffentliche Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert	4
Vertrauen aufbauen und die Öffentlichkeit neu motivieren	6
Die Herausforderungen annehmen	6

KAPITEL ZWEI

Die „Connected Republic“	9
Die Bürger in den Mittelpunkt stellen	9
Menschen mit- und untereinander verbinden	14
Die Aktivierung der Bürger	16
Bereitstellung von „Öffentlichem Nutzen“	18
Die Connected Republic hat schon begonnen	20

KAPITEL DREI

Der neue öffentliche Sektor: Elemente des sich abzeichnenden Wandels	25
NVOs (Networked Virtual Organizations)	25
„Bürgerorientierung“ – Prioritäten auf den Kopf stellen	26
„Kern versus Kontext“ – Was können andere besser?	27
Kontinuierliche Standardisierung: Verbindung, Zusammenarbeit, Innovation	28
Anwendung des NVO-Modells auf den Staat	28
Das Konzept und die Struktur des öffentlichen Sektors ändern	32
Die Kultur des öffentlichen Sektors ändern	37
Harte Arbeit, die sich auszahlt	39

KAPITEL VIER

Vertrauen aufbauen und den Bürger einbinden	41
Das Potenzial von E-Democracy	45
E-Democracy in Aktion	48
E-Democracy fördern	53
Die Connected Republic und E-Democracy	55

KAPITEL FÜNF

Herausforderungen für die Implementierung	59
Chefsache	59
Erstellen eines Projekt-Portfolios	60
Die richtigen Prioritäten für Projekte setzen	61
Gehen Sie es an!	62
„Governance“ durchsetzen	63
Finanzierung sichern	66
Fachpolitik und IT aneinander ausrichten	69
Aufbau der Infrastruktur	72
Ergebnisse messen	75

KAPITEL SECHS

Über die Connected Republic hinaus	77
Auswirkungen des NVS-Modells auf Nationen	78
Anreize für eine NVS schaffen	80
Für zukünftigen Wohlstand sorgen	82

Die Herausforderungen des modernen Regierens und Verwaltens

„Im 20. Jahrhundert wurde kollektive Macht durch den allmächtigen Staat ausgeübt. Die Leistungen des Wohlfahrtsstaates wurden auf patriarchalische Art und Weise, praktisch von oben herab, verteilt. Das kann heute einfach nicht mehr funktionieren. Ebenso wie die Massenproduktion aus der Industrie verschwunden ist, muss auch die monolithische Bereitstellung von Services im öffentlichen Sektor der Vergangenheit angehören. Die Menschen wollen individuellen Service. Sie wollen den Staat unter sich sehen und nicht über sich. Der Staat soll ihnen Möglichkeiten eröffnen und sie nicht kontrollieren ... das ist das Ende des allmächtigen Staats. Er wird ersetzt durch den ‘aktivierenden’ Staat.“¹

Tony Blair, britischer Premierminister

Der Staat muss sich heute mit drei wesentlichen Herausforderungen auseinandersetzen:

- Öffentliche Dienstleistungen müssen auf schnellere, effizientere, effektivere und flexiblere Art und Weise bereitgestellt werden.
- Öffentliche Dienstleistungen müssen so umgewandelt werden, dass sie den Wünschen der Bürger entsprechen, während die Steuern möglichst gering bleiben.
- Im Verhältnis zu den skeptischen und oft geradezu zynischen Bürgern müssen Vertrauen und Verantwortung aufgebaut oder wiederhergestellt werden.

Diese großen, komplexen Herausforderungen erfordern vielseitige Lösungen. Zentraler Bestandteil einer jeden Lösung ist der intelligente Gebrauch von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien. Bisher wurde E-Government in erster Linie als eine Ergänzung gesehen. Tausende von Webseiten bieten Internet-Benutzern eine praktischere Möglichkeit, auf existierende Informationen und Services zuzugreifen.

Der signifikante Vorteil dieser neuen Technologien, nämlich die Möglichkeit, die Arbeitsweise des Staats und der Behörden zu verändern, wird erst jetzt genauer durchleuchtet. Neue interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien bieten dem Staat die notwendigen Werkzeuge, um sich selbst zu verwandeln, effizientere und mehr auf die Bürger ausgerichtete Services zu schaffen und neue Möglichkeiten aufzubauen, wie Bürger, Politik und Verwaltung interagieren können.

Die Ideen in diesem Buch gehen auf jahrelange Erfahrungen zurück, die Cisco Systems als enger Berater von Regierungen und Verwaltungen weltweit gesammelt hat. Ziel ist es, die nächste Phase des E-Governments zu beschreiben und zu starten, nämlich die „Connected Republic“. Der Begriff „Republik“ bezieht sich dabei nicht auf eine bestimmte Staatsform, sondern auf Platons Ideal eines Staates, in dem die Bürger ganz in die Regelung der öffentlichen Angelegenheiten involviert sind und diese kontrollieren.

Die „Connected Republic“ will die Legitimität des Staates sichern, indem sie die Bürger und Gemeinschaften in den Mittelpunkt von neuen Netzwerken stellt, bei denen es um Wissen, Service, Vertrauen und Verantwortung geht. Diese Umwandlung wirkt sich auf die Personen aus, die mit dem Staat und für ihn arbeiten, ebenso wie auf diejenigen, denen Verwaltungen ihre Dienstleistungen anbieten – die Kunden.

Wir wollen nicht behaupten, dass Technologie die magischen Antworten auf die Probleme des Staates bietet. Die „Connected Republic“ ist ein weitreichendes und schwieriges Ziel, das nur durch die ehrgeizige Kombination von Reformen, organisatorischen Veränderungen und radikalen Prozessverbesserungen erreicht werden kann. Der wichtigste Faktor für diese Veränderungen ist ein Verständnis und der Einsatz des Veränderungspotenzials von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien.

Der Staat im Informationszeitalter

Eine besondere Herausforderung für den Staat ist es, den immer höheren Erwartungen der Bürger zu entsprechen. Die Bürger wollen nicht nur mehr, es kommt ihnen auch mehr darauf an, wie der Staat seine Dienstleistungen bereitstellt. In einer Reihe von Staaten erwarten einzelne Patienten, dass ihr Krankenhaus weiß, was der Patient den Ärzten vor sechs Monaten mitgeteilt hat. Sie erwarten außerdem, dass diese Informationen privat und sicher bleiben und nur auf angemessene Art und Weise verwendet werden. Gemeinnützige Organisationen, die sich beispielsweise um Obdachlose kümmern, suchen nach Möglichkeiten, enger mit den Behörden zusammenzuarbeiten. Unternehmen bemühen sich um Kontakte zu den Behörden, um Aufgaben zu übernehmen, die ausgelagert werden sollen, oder um wichtige Bereiche wie den Bildungssektor zu verbessern.

In der Vergangenheit ist der Staat mit hierarchischen Lösungen an diese Probleme herangegangen. Es wurde meistens eine neue, zentrale Behörde speziell zu diesem Zweck gegründet und mit neuem Management ausgestattet, etwa aus der Privatwirtschaft. Diese neuen Agenturen werden durch Standards und Zielvorgaben gestärkt und verwenden Performance-Management-Techniken, um Misserfolge möglichst auszuschließen.

Diese hierarchischen Lösungen sind zu unflexibel, um das zu bieten, was die Menschen heute wollen. Außerdem sind sie nicht effizient genug, um dies zu niedrigen Kosten zu erreichen. Es ist der Alptraum jedes modernen Politikers, einen immer größeren und teureren Behördenapparat aufzubauen, ohne dadurch die Unterstützung der Bevölkerung zu gewinnen oder bessere Dienstleistungen anbieten zu können.

Dabei ist die Reaktion auf die höheren Erwartungen der Bürger nur ein Teil der Herausforderung. Der Staat im 21. Jahrhundert muss auch neue Möglichkeiten finden, in einer zunehmend komplexen Welt Services bereitzustellen, die neue Wertschöpfung bieten. Der Staat

muss Wirtschaftswachstum fördern, ohne immer mehr Verkehrsstaus und Umweltverschmutzung zu verursachen. Er muss die Gegensätze zwischen Arm und Reich überbrücken, ohne sich des „Social Engineering“ schuldig zu machen oder die ärmeren Bevölkerungsgruppen zu bevormunden. Der Staat muss echte soziale und wirtschaftliche Möglichkeiten für Individuen und Unternehmen eröffnen, ohne diejenigen zu ignorieren, die nur schwer zu erreichen sind.

Soziale Ausgrenzung ist eine der schwierigsten Herausforderungen für Regierungen und Behörden. Trotz großer Fortschritte im wirtschaftlichen und sozialen Bereich bleibt ein signifikanter Teil der Bevölkerung am Rande der Gesellschaft. Gesundheit, Bildung, berufliche Aussichten und Lebenschancen dieser Gruppe leiden entsprechend. Dies ist sowohl für die politische Rechte als auch die politische Linke ein Problem, unabhängig davon, ob man es unter dem Gesichtspunkt der wirtschaftlichen und politischen Notwendigkeit oder der sozialen Gerechtigkeit betrachtet.

Es ist klar, dass der herkömmliche Ansatz, separate Fachbehörden für separate Politikbereiche (Bildung, Gesundheit, Straßen, Bahn usw.) zu errichten, nicht unbedingt den gewünschten Fortschritt bringt. Eine Bildungspolitik, die sich nur darum kümmert, was in den Schulen passiert, wird die Leistungen von sozial benachteiligten Schülern nicht erheblich verbessern. Ein Justizsystem, das sich auf das Bestrafen der Kriminellen konzentriert, wird zwar die Gefängnisse füllen, aber nicht unbedingt die Kriminalität senken.

Der Staat muss lernen, über diese Politikbereiche hinweg zu agieren und neue Werkzeuge zu entwickeln, um diese vielseitigen Probleme anzugehen. Die traditionelle Kluft zwischen öffentlichem und privatem Sektor muss dabei überbrückt werden. Die Bürger misstrauen zunehmend den großen Bürokratien. Eine gut funktionierende Partnerschaft mit der Privatwirtschaft kann das notwendige Know-how, die Ideen und Investitionen bringen, um öffentliche Dienstleistungen auf effektivere Art und Weise anzubieten.

Wie überall sind Veränderungen auch hier mit zusätzlichen Problemen verbunden. Die sogenannten „Public-Private Partnerships“ waren nicht in jedem Falle ein voller Erfolg. Regierungen und Behörden sollten sich verstärkt Gedanken darüber machen, wie man eine solche Partnerschaft so strukturiert, dass beide Seiten optimal dazu beitragen können. Wer sollte was erledigen und unter welchen Bedingungen? Wie kann man die notwendigen Kontrollelemente einbauen, ohne eine dynamische Zusammenarbeit zu lähmen?

Ähnliche Herausforderungen ergeben sich innerhalb der Behörden selbst. Die Gesellschaft wird immer vielschichtiger, sodass die Staatsgewalt über Bund, Länder und Gemeinden verteilt werden muss. Für eine solche vielschichtige Welt ist eine andere Art von Staat notwendig, ein Staat, der Freiheit und Kontrolle gegeneinander abwägen und Prozesse zur gemeinsamen Machtausübung erstellen kann, die dynamisch und kreativ sind und nicht etwa statisch und polarisiert.

Das Informationszeitalter stellt den Staat vor weitere Herausforderungen. Die Geschwindigkeit, mit der Kapital auf der Suche nach höheren Renditen um die Welt fließt, wird heute fast von der Geschwindigkeit erreicht, mit der Arbeit von einem Land zum anderen verlagert wird. Das offensichtlichste Beispiel hierfür sind die zahlreichen Call Center in Entwicklungsländern, von denen aus Kunden in den Industrienationen bedient werden. Die Veränderun-

gen gehen jedoch noch weiter. Auf Grund des Fortschritts der interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien kann ein großer Teil der geistigen Arbeit, auf welcher der wirtschaftliche Erfolg einer modernen Gesellschaft basiert, praktisch überall auf der Welt ausgeführt werden.

Um diesen Herausforderungen zu entsprechen, muss der Staat mobiler und innovativer werden. Er muss wissen, wie er die Bürger am besten dabei unterstützt, im Zeitalter der Wissensgesellschaft erfolgreich zu agieren. Er muss wissen, welche Rolle er bei der Erstellung der physikalischen und virtuellen Netzwerke spielen soll, die Unternehmen für ihre Wettbewerbsfähigkeit benötigen. Er muss wissen, welche Veränderungen notwendig sind, damit seine Bürger im besten Land der Welt leben und arbeiten.

Öffentliche Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert

Im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen sind die höheren Erwartungen der Bürger besonders offensichtlich. Menschen, die daran gewöhnt sind, Bankvorgänge zu jeder Tages- und Nachtzeit auszuführen und Text-Nachrichten zu bekommen, wenn ihr Bankkonto überzogen wird, geben sich kaum mit öffentlichen Dienstleistungen zufrieden, die nur während der üblichen Bürostunden verfügbar sind und mehrere Wochen benötigen. Langwierige Prozesse mit komplizierten Formularen sind nicht jedermanns Sache. Sie wollen nicht zehn verschiedene Institutionen informieren müssen, wenn sie umziehen. Sie sind frustriert, wenn sie für jede Interaktion mit dem Staat Informationen wiederholen müssen, die sie bereits mehrmals gegeben haben. Die Bürger wollen einen öffentlichen Sektor, der auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet ist. Sie wollen eine Organisation, die sich daran erinnert, wer sie sind und was sie benötigen, und die vielleicht sogar einen Schritt darüber hinaus geht und sie auf Services und Informationen aufmerksam macht, an denen sie interessiert sein könnten.

Die „Connected Republic“ und öffentliche Sicherheit

In keinem anderen Bereich ist das Konzept der Connected Republic so wichtig wie bei der Konzeption und Bereitstellung von effektiver öffentlicher Sicherheit und Verteidigung. Von den theoretischen Debatten über netzwerkzentrierte Verteidigung bis hin zu der praktischen und dringenden Suche nach besseren Möglichkeiten, die öffentliche Sicherheit vor Ort zu garantieren. Die zentrale Frage bleibt die gleiche: Wie können der Staat und seine Behörden, über horizontale und vertikale Ebenen hinweg und in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft und lokalen Gruppen, Wissen schnell aus-

tauschen und nutzen, um so für die Verteidigung und Sicherheit der Bürger zu sorgen?

Eine häufig gewählte Lösung ist die Erstellung einer grundlegenden Technologiearchitektur mit Informationsflüssen, die sich um Personen herum gruppieren, seien dies Opfer, Mitarbeiter der Rettungsdienste, Polizei, Mitarbeiter des Gesundheitswesens oder Nachrichtendienste. In jedem Falle ist das Ziel die Erstellung einer Architektur, welche die fachpolitischen Trennlinien zwischen diesen Organisationen durchbricht.

Die Bürger erwarten, dass der Staat auch dann effektiver arbeitet, wenn es um den internen Informationsaustausch geht. So wird erwartet, dass die verschiedenen Behörden des Justiz- und Vollzugswesens Informationen schnell und effektiv gemeinsam nutzen. So kann zum Beispiel vermieden werden, dass eine Organisation eine Person freilässt, während eine andere Behörde gerade versucht, diese Person zu finden. Wenn verschiedene Behörden den Verdacht hegen, dass ein Kind missbraucht wird, dann erwarten die Bürger, dass diese Informationen miteinander kombiniert werden und entsprechend gehandelt wird.

Die Bürger sind jedoch nicht dazu bereit, für diese verbesserten Services mehr Steuern zu bezahlen. Schließlich schafft es die Privatwirtschaft, Service sehr viel praktischer und persönlicher zu gestalten, ohne hierfür die Kosten zu erhöhen – warum also nicht der Staat?

Mit weniger Ressourcen lassen sich aber nicht mehr Dienstleistungen erreichen, indem man einfach die Performance-Management-Systeme auf Vordermann bringt oder mit neuen organisatorischen Strukturen experimentiert. Benötigt wird vielmehr ein grundlegender Wandel der Kultur der Behörden und der Herangehensweise an Probleme. Herkömmliche, nach Fachpolitiken getrennte Dienstleistungen müssen durch Services ersetzt werden, die auf den Bürger ausgerichtet sind. Diese Services können durch flexible und dynamische Gruppierung der zuständigen Agenturen bereitgestellt werden, seien sie öffentlich, privat oder gemeinnützig, kontrolliert oder unabhängig, lokal oder zentral. Die besten Regierungen erkennen, dass sie sich auf das konzentrieren sollten, was sie schon immer gut gemacht haben, und andere Aufgaben an Partner vergeben sollten, die hierfür besser geeignet sind. Hierfür muss jedoch die Fähigkeit des Staates gestärkt werden, Kollaboration und Steuerung auf der Grundlage von vernetzten Strukturen zu verwalten.

Technische Lösungen allein sind hierbei nicht genug. Es ist eine politische und soziale Lösung notwendig, die oft die gesamte Gemeinschaft involviert. Nehmen wir zum Beispiel die Entscheidung einer Schule, nicht nur IP-Video-Überwachungskameras zu installieren, sondern die entsprechenden Bilder der Polizei zur Verfügung zu stellen. Die hieraus resultierende Debatte ist mit komplexen und schwierigen Abwägungen verbunden. Was ist die richtige Gewichtung zwischen dem Bestreben nach mehr Sicherheit und dem Schutz der Privatsphäre von Einzelpersonen?

Was als eine technische Herausforderung begann, die öffentliche Sicherheit zu verbessern, wird so zu einer wichtigen Diskussion über Verantwortung und Vertrauen. Dies ist nur ein Beispiel dafür, wie Fragen zur effektiven Bereitstellung von Services auf einmal zu Fragen zum Prinzip der Demokratie werden. Es geht also nicht mehr um „E-Government“, sondern um das Prinzip des Regierens selbst.

Vertrauen aufbauen und die Öffentlichkeit neu motivieren

Die Bereitstellung von besseren öffentlichen Dienstleistungen ist eine relativ klar definierte Aufgabe, vergleicht man sie mit dem weniger greifbaren und schwierigeren Bestreben, Vertrauen und Legitimität aufzubauen. Die Kluft zwischen dem Staat und den Menschen scheint immer weiter zu werden. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der staatlichen Institutionen schwindet. Vorausschauende Politiker wissen, dass sie den Kontakt mit ihren Wählern suchen müssen, und experimentieren bereits mit einer Fülle von Methoden. Bisher steht noch nicht fest, ob diese Experimente erfolgreich waren.

Die meisten Regierungen kommen zu dem Schluss, dass sie ihre Präsentations- und Kommunikationsstrategien verbessern müssen. Man sagt sich, dass Vertrauen und Motivation schnell zurückkehren würden, wenn die Bürger nur wüssten, was der Staat für sie tut. Die Realität ist natürlich nicht ganz so einfach. Sobald die Regierung gute Nachrichten verbreitet, sind die Medien zur Stelle, um dies in Frage zu stellen. Wenn sie zeigen können, dass tatsächlich nur 90 % dessen erreicht wurden, worauf die Regierung hier Anspruch erhebt, so wird die potenzielle Erfolgsgeschichte schnell zu einer Story darüber, wie sehr die Regierung übertreibt.

Hinter diesem Zynismus der Medien steht die Wahrnehmung vieler Bürger, weit von vielem entfernt zu sein, was in einer großen und modernen Gesellschaft passiert. Was bedeutet schon ein Rückgang der landesweiten Kriminalität, wenn es den meisten Menschen um die Kriminalität in ihrem Viertel geht? Wie viel Glauben kann man der Aussage schenken, dass öffentliche Dienstleistungen besser werden, wenn sich dies im Alltag nicht auswirkt?

Damit Regierungen und Verwaltungen Vertrauen und neues Engagement schaffen können, müssen sie neue Beziehungen zu den Bürgern aufbauen, und zwar auf eine Art und Weise, die für die Bürger von Bedeutung ist. Der beste Zeitpunkt hierfür ist der, zu dem die Bürger Services und Unterstützung vom Staat erhalten.

Die Herausforderungen annehmen

Diese drei Herausforderungen für moderne Regierungen haben eines gemeinsam, und das ist die wachsende Komplexität und Verbundenheit von modernen Beziehungen. Wir leben heute in einer Welt der Netzwerke, in der alles mit allem anderen verbunden zu sein scheint. Informationen anzusammeln und auf hierarchischer Kommunikation zu bestehen, führt zu Ineffizienz, Frustration und Misserfolg. Die Regierungen des 21. Jahrhunderts müssen auf diese Veränderungen reagieren, indem sie neue Möglichkeiten finden, enger mit allen Betroffenen zusammenzuarbeiten.

Der Staat benötigt einen besseren Draht zu seinen Bürgern, den Mitarbeitern des öffentlichen Sektors und zu den Organisationen, seien sie öffentlich oder privat, die zum Allgemeinwohl beitragen. Will der Staat eine wirtschaftlich und sozial florierende Gesellschaft, so muss er Netzwerke fördern, die gegenseitige Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen und Gemeinschaften und zwischen Unternehmen ermöglichen.

Um diese „Interconnected Society“ zu ermöglichen, muss der Staat interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien auf intelligente Art und Weise nutzen. Bessere Politik, Reformen und organisatorische Veränderungen müssen zielstrebig verfolgt werden. Auswahlmöglichkeiten, Integration und neue Netzwerke für Verbindungen und Kollaboration müssen neu miteinander kombiniert werden. So entstehen Services, die stärker auf die Bedürfnisse der Bürger reagieren, und neue Möglichkeiten für die interessierte Teilnahme und das praktische Engagement der Bürger.

¹ Tony Blair, 1. 10. 2002

Die „Connected Republic“

Die „Connected Republic“ ist eine Vision davon, wie sich der Staat entwickeln kann, während er drei wichtige Bestrebungen verfolgt: Definition der Rolle und des Zwecks des Staates im Zeitalter der Wissensgesellschaft, Modernisierung und Reform des öffentlichen Sektors und Stärkung der Demokratie. Diese Vision kombiniert organisatorische und strategische Innovationen und die Anwendung von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, Menschen und Gemeinschaften in den Mittelpunkt von reaktionsfähigen Netzwerken zu stellen, bei denen es um Wissen, Service, Vertrauen und Verantwortung geht.

Die „Connected Republic“ basiert auf vier zentralen Werten:

- Kundenorientierung
- Vernetzung
- Befähigung zu selbstverantwortlichem Handeln
- Schaffung von öffentlichem Nutzen

Jeder dieser Werte ist schon für sich allein der Mühe wert. Es ist jedoch die Kombination aller vier Werte, welche die Vision der „Connected Republic“ ausmacht. An dieser Vision sollten Regierungen ihre eigenen Zielsetzungen, Strategien und Ergebnisse ausrichten. Zusammen können diese Werte zu der Suche nach Legitimität beitragen, die für besseres Regieren so wichtig ist. Legitimität ist eine Übereinkunft zwischen den Bürgern und der Regierung: Die Bürger überlassen die Macht dem Staat, wofür ihnen im Gegenzug versprochen wird, dass die Regierungen Leistungen bereitstellen, die von den Menschen benötigt und geschätzt werden. Legitimität ist nicht etwa eine unbeabsichtigte Folge der „Connected Republic“, sondern sie ist der entscheidende Punkt, um den es hier geht.

Die Bürger in den Mittelpunkt stellen

Im Mittelpunkt der „Connected Republic“ steht das Bestreben, den Staat um den Bürger herum zu organisieren. Dies muss alle Aspekte des Regierens und Verwaltens umfassen, seien sie politisch, organisatorisch oder operativ. Diese Verpflichtung zu einem „bürgerzentrierten“ Modell gleicht in etwa dem Wandel hin zu einer „Support Economy“.¹ Bei einem bürgerzentrierten Regierungs- und Verwaltungsmodell geht es nicht nur einfach darum, höhere Zufriedenheitswerte der Kunden zu erreichen. Vielmehr geht es darum, die Bedürf-

nisse und Erwartungen der Bürger zum vorrangigen Design-Prinzip für alle Programme, Lösungen und Initiativen zu machen.

Den Bürger in den Mittelpunkt zu stellen heißt nicht nur, dass demnächst alles nur online möglich ist. Diese Sichtweise des E-Governments ist zu eingeschränkt und zu sehr auf eine bestimmte technologische Lösung und einen bestimmten Zugangskanal konzentriert. Der spannendste Aspekt des E-Governments könnte sein, dass Dienstleistungen im direkten persönlichen Kontakt bereitgestellt werden, sei es in Wohnsiedlungen, von fahrbaren Büchereien aus oder sogar in den Wohnzimmern der Bürger.

Das Versprechen des bürgerzentrierten Staats war fast von Anfang an Teil der E-Government-Vision. Kulturelle, operative und organisatorische Verwaltungsschranken standen jedoch den Veränderungen im Weg, die wirklich bürgerzentriertes Regieren und Verwalten benötigt. Diese Hindernisse zu überwinden erfordert starke Führungsrollen und ein klares Verständnis dessen, was für einen bürgerzentrierten Staat wirklich erforderlich ist.

Um wirklich bürgerzentriert zu werden, muss sich der Staat auf drei Dinge konzentrieren: Er muss die Fähigkeit entwickeln, als eine Einheit zu agieren, sodass die Bürger das Gefühl haben, von einer einzigen Organisation bedient zu werden und nicht von vielen verschiedenen Behörden. Zweitens muss er seine Aktivitäten um die Bedürfnisse der Bürger herum organisieren und nicht um das, was für den Staat einfacher ist oder schon immer so gemacht wurde. Drittens muss der Staat flexibler werden, um mit den komplexen Problemen umgehen zu können, welche die veränderten Bedürfnisse der Bürger mit sich bringen.

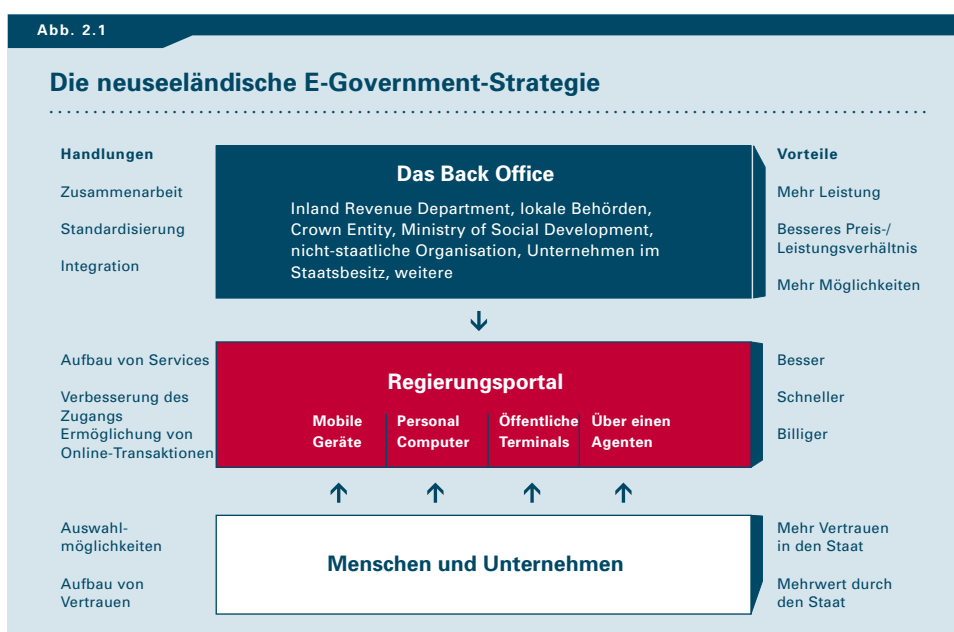
Wollen sie nach außen als eine einzige Organisation agieren, so müssen Regierungsbehörden aus dem traditionellen Modell der Bereitstellung von Dienstleistungen ausbrechen (separate Behörden oder Einrichtungen auf der Basis von Fachpolitiken) und Netzwerke erstellen, die Ministerien/Behörden und Programme miteinander verbinden. Dies ist nur dann möglich, wenn neue Modelle des Regierens und Verwaltens erstellt und interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologie-Architekturen und Standards über alle Behörden und Aktivitäten hinweg vereinheitlicht werden. Dies ist nicht ganz einfach. Es ist ein Balanceakt, der ein starkes Regelwerk zusammen mit einem Ansatz erfordert, unter dem Innovation und Kreativität florieren können.

Sobald die Anforderungen der Bürger und Gemeinschaften die Messlatte darstellen, verändert sich das Design der Strukturen, Prozesse und Informationsflüsse der Regierung und der Behörden. Damit werden zugleich die herkömmlichen Verwaltungsprozesse auf den Prüfstand gestellt. Werden die Anforderungen der Bürgerzentriertheit ignoriert, so besteht die Gefahr, dass der Staat zwar Prozesse automatisiert, aber das Verwaltungsmodell des öffentlichen Dienstes nicht grundlegend verändert, das im Grunde aus dem 19. Jahrhundert stammt.

Eine aktuelle Analyse von Gilles Paquet und Jeffrey Roy weist darauf hin, dass das Modell des Regierens (Governance Model) von einer integrierteren Sichtweise des Staates profitieren muss. Es soll dabei die Bemühungen in Richtung Lokalisierung, mehr Nähe und Verteilung von Macht („Devolution“) nicht behindern, welche die Grundlage für Innovation, Wachstum und nachhaltigen Wohlstand bilden.² Diese Entwicklung birgt durchaus ihre Risiken:

„Mit zunehmendem Einsatz des Internets als Plattform für Regierung und Behörden wächst der Widerspruch zwischen den Bestrebungen in Richtung Bereitstellung von Services und Verbundenheit und den lokalen Systemen der Zusammenarbeit und Innovation, die für Wettbewerbsfähigkeit und wirtschaftlichen Fortschritt so wichtig sind.“³

Die gleiche Analyse stellt fest, dass die interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien, die zu diesen Spannungen geführt haben, auch die Lösung in sich bergen. Was die Autoren als die „Meta-Technologien der Zusammenarbeit“ bezeichnen, sind die Werkzeuge für die staatlichen Netzwerkmodelle, die für die „Connected Republic“ notwendig sind.



Unterschiedliche Regierungsbehörden dazu zu bewegen, zusammenarbeiten, ist schon einmal ein guter Anfang. Dies muss jedoch mit dem Prinzip verbunden werden, dass Dienstleistungen an den Bedürfnissen des Bürgers ausgerichtet werden und nicht an denen des Staates. Für einen Arbeitslosen wäre das Leben viel einfacher, wenn alle benötigten Leistungen an einem zentralen Ort verfügbar wären. Momentan muss ein Arbeitsloser in vielen Ländern hierfür mehrere Behörden aufsuchen. Manche Leistungen entgehen ihm vielleicht sogar völlig, weil er nicht darüber informiert ist. Sieht man die Thematik einmal aus der Sicht des Bürgers, so kommen dabei vielleicht ganz neue Arten von Leistungen heraus oder eine verbesserte Bereitstellung der existierenden Services.

Es gibt ganz unterschiedliche Möglichkeiten, Services zu integrieren. Eine Studie des European Institute of Public Administration identifizierte drei verschiedene Arten der Programmintegration: „Front-Office“- (auch sprechstunden-)getriebene Integration, ressourcengetriebene Integration und prozessgetriebene Integration.⁴ „Die von Ressourcen und Prozessen angetriebene Integration der Back Offices bietet enormes Potenzial. Dieses Potenzial lässt

sich jedoch nur verwirklichen, wenn genug Vertrauen in die Strukturen der öffentlichen Verwaltung besteht. Das notwendige Vertrauen in den Staat erfordert nicht nur ausreichenden Schutz der Privatsphäre, sondern auch einen offenen und transparenten Regierungsapparat, bei dem die Bürger Informationsfreiheit genießen. So sollten sie zum Beispiel in der Lage sein, ihre eigenen Dateien und Dossiers in öffentlichen Datenbanken nachzuverfolgen.“⁵

Der Bericht nennt das Beispiel einer Baugenehmigung, ein Vorgang, für den Informationen und Genehmigungen von mehreren Behörden notwendig sind. Eine prozessgetriebene Integration dieser Aufgabe würde alle Schritte integrieren, sodass der Bürger nicht von einer Behörde zur nächsten laufen müsste, sondern so mit dem Prozess interagieren würde, als würde er von einer einzigen Agentur verwaltet. Die Regierung des australischen Bundesstaates Victoria ruft genau diesen Online-Service ins Leben. Er wird SPEAR (Streamlining Planning Through Electronic Approvals and Referrals) genannt und stellt eine umfassende Reform der städtischen Planungs- und Genehmigungsvorgänge dar. SPEAR verbindet alle beteiligten Behörden in einem robusten Netzwerk. Dieses Netzwerk benutzt das Internet, um Informationen zu Bauvorhaben im ganzen Bundesstaat gemeinsam zu nutzen. Informationen über den aktuellen Stand des Verfahrens, Gutachten und Genehmigungen werden ebenfalls so gehandhabt. Mit anderen Worten: Diese Regierung erstellt eine Connected Republic im Bereich der Bauverwaltung, die sich durch ein Netzwerk von Wissen, Service, Vertrauen und Verantwortung auszeichnet.

Man könnte sich noch zahlreiche weitere Möglichkeiten vorstellen, wie Integration dem Bürger nützen könnte. Nehmen wir zum Beispiel einen Sozialhilfeempfänger, der sich an das Sozialamt, das Finanzamt und das Arbeitsamt wenden muss, um diese Behörden über eine Krankheit zu informieren. Wäre es nicht viel einfacher, wenn er es mit einem einzigen System zu tun hätte, das die neuen Informationen verarbeitet, die Auswirkungen auf Steuern und Leistungen berechnet und dann das Resultat mit einem Klick auswerfen könnte? Geht es um den Schutz von Kindern, wäre es nicht viel einfacher, wenn die Polizei, lokale Behörden, das Sozialamt und gemeinnützige Organisationen vor Ort so zusammenarbeiten könnten, als gehörten sie zu einer einzigen Organisation? Wenn sie ein einzelnes, integriertes System verwenden könnten, um Wissen, Einblicke und Expertise auszutauschen?

Um diese Art von Service anbieten zu können, müssen sich Behörden zu einem neuen Organisationsmodell hin entwickeln, und zwar zu einem Modell, das Cisco NVO („Networked Virtual Organization“) nennt. Der NVO-Ansatz erkennt, dass eine Organisation entschieden effektiver sein kann, wenn sie die Barrieren zwischen sich selbst, ihren Partnern und ihren Kunden beseitigt und stattdessen alle Beteiligten in einem Netzwerk miteinander verbindet. So sollen gemeinsame Ressourcen optimal ausgenutzt werden, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Dieses Organisationsmodell ist der Schlüssel zum Rahmen der Connected Republic. Es erstellt die organisatorischen und technischen Architekturen, auf deren Basis die Connected Republic zu einer Realität werden kann.

Für eine erfolgreiche NVO gelten drei grundlegende Voraussetzungen. Die erste ist ein konsequentes Streben nach Mehrwert und Service für den Kunden oder Bürger. Die zweite Voraussetzung ist die Fähigkeit, zwischen Aufgaben und Funktionen zu unterscheiden, die für das Kerngeschäft jeder Organisation von zentraler Bedeutung sind, und solchen, die für sie zum Umfeld gehören und von einer Organisation ausgeführt werden könnten, für die sie zum Kerngeschäft gehören. Die dritte Voraussetzung ist eine Verpflichtung, einfachere und standardisiertere Geschäftsprozesse zu schaffen, die nicht nur über funktionale Grenzen innerhalb einer Organisation fließen, sondern über verschiedene Organisationen hinweg. Ressourcen, Fähigkeiten und Expertise dieser Organisationen werden zunehmend in die virtuelle Organisation integriert. (Detailliertere Informationen zum NVO-Modell finden Sie in Kapitel 3.)

Wenn Behörden enger miteinander verflochten werden, muss sich der Staat mit der Herausforderung auseinandersetzen, dass Informationen über die Bürger einem breiteren Personenkreis zur Verfügung stehen. Dies führt zu berechtigten Bedenken über den Schutz der Privatsphäre und Sicherheit. Es müssen deshalb strikte Regeln angewendet und implementiert werden, um die Vertraulichkeit zu wahren und für Sicherheit zu sorgen. Dies bildet die Grundlage für ein System der Verantwortung, das nicht nur das Vertrauen in die vernetzten Systeme stärkt, sondern das Vertrauen und die Anerkennung der Bürger gegenüber der Regierung insgesamt steigert.

Bedenken zum Datenschutz sind realistisch, sollten jedoch nicht übertrieben oder als unüberwindbar angesehen werden. Ähnliche Probleme wurden von der Privatwirtschaft erfolgreich bewältigt. Die Finanzdienstleistungsbranche hat zum Beispiel relativ schnell enorme Informationsnetzwerke mit höchst vertraulichen, persönlichen Informationen auf die Beine gestellt, die über ein oder zwei Clearingstellen pro Land verteilt werden. Die Kunden haben sich hierüber nicht beschwert und es sind kaum Vertrauensverstöße vorgekommen.

Bedenken zu Sicherheit und Datenschutz können auf für den Bürger akzeptable Art und Weise ausgeräumt werden. Der Staat könnte den Ansatz verfolgen, es dem einzelnen Bürger zu überlassen, ob die Informationen über verschiedene Behörden hinweg gemeinsam genutzt werden sollen. Alternativ könnte man auch fragen, warum man nicht einen Teil der Aufgaben an die Banken auslagert, wenn die Bürger diesen bei der sorgsamsten Behandlung von Informationen vertrauen. Die Banken könnten dazu durchaus bereit sein, wenn die Behörden sie dafür im Bereich der Authentifizierung unterstützen. Letztendlich ist dies eine Frage des Vertrauens. Man wird dem Staat vertrauen, wenn dieser seinen Bürgern greifbare Vorteile bietet, und zwar auf vertrauenswürdige Art und Weise.

Soll die Vision der Connected Republic verwirklicht werden, so ist ein systematischer und konsistenter Ansatz für Design, Test, Ausführung und Evaluation von Vorschlägen notwendig, um eine Online-Dimension in die staatlichen Services und Programme zu integrieren. Dabei sollte der Schwerpunkt auf den Services liegen, welche die Kunden auch in Anspruch nehmen, und darauf, den Zugang zu diesen Services so praktisch und einfach wie möglich zu machen.

Menschen mit- und untereinander verbinden

Der zweite für die Connected Republic wichtige Wert ist, Menschen miteinander zu verbinden. Ziel ist, Bürger und Organisationen in Expertise- und Qualifikations-Netzwerken zusammenzubringen und so die politischen und programmatischen Herausforderungen anzugehen, mit denen sich Gemeinschaften und Behörden auseinander setzen müssen. Dieser Anspruch kommt in der Argumentation der E-Government-Befürworter seit geraumer Zeit vor. Genau wie das Ziel, einen bürgerzentrierten Staat zu schaffen, wurde er jedoch bisher nicht erreicht.

„Menschen miteinander verbinden“ geht über den behördlichen Bereich hinaus und umfasst die Gesellschaft selbst. In den meisten Ländern werden die traditionellen Bande innerhalb von Familien und Gemeinschaften immer schwächer. Beziehungen zwischen Menschen sind immer weniger voraussehbar und immer dynamischer, was zu einer immer stärkeren Fragmentierung der Gesellschaft führt. Förmliche, statische Beziehungen werden durch inoffizielle, persönliche Netzwerke ersetzt. Diese Netzwerke werden oft durch neue, interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien zusammengehalten, wie etwa SMS und Instant Messaging.

Diese „soziale Software“, wie zum Beispiel SMS, wird manchmal verwendet, um Menschen in „Schwärmen“ oder „Smarten Mobs“ miteinander zu verbinden. Diese Gruppen können spontan geformt und wieder aufgelöst werden, um wechselnden Bedürfnissen, Vorlieben, Interessen und Gelegenheiten zu entsprechen.⁶ Diese inoffiziellen Netzwerke können sich am Arbeitsplatz, im persönlichen und sozialen Leben oder im religiösen und wertstiftenden Bereich ergeben. Die Umweltbewegung und die Antiglobalisierungsproteste der letzten Jahre sind gute Beispiele hierfür.

Wie diese Beispiele vermuten lassen, erleben wir im Moment das Austarieren eines neuen Verhältnisses zwischen den traditionellen Bereichen, in denen wir unsere sozialen Identitäten und Verpflichtungen formen (diese erweisen sich übrigens als beständiger und wichtiger, als zu Anfang der Internetrevolution gedacht wurde), und den weniger klar strukturierten und oft unsichtbaren Netzwerken, in denen zaghaft neue soziale oder öffentliche Anforderungen adressiert werden.

Dieses Phänomen kann den Staat mit einigen Problemen konfrontieren. Mit zunehmender Entwicklung dieser inoffiziellen Netzwerke erfahren offizielle Organisationen und Strukturen einen weiteren Vertrauensverlust. Es wird für sie noch schwieriger, die Bürger zu den notwendigen großen Projekten für das Allgemeinwohl und sozialen Fortschritt zu motivieren. Das Risiko hierbei ist, dass das Vertrauen in traditionelle Strukturen und Institutionen unterminiert wird und diese durch verstreute, weniger sichtbare Arten von sozialen Organisationen ersetzt werden, die immer mächtiger werden, aber nicht an Autorität gewinnen.⁷

Dieser Trend bringt sowohl neue Chancen als auch Gefahren mit sich. Der Staat kann mit dieser neuen sozialen Realität umgehen, indem er erkennt, dass diese neuen Gemeinschaften das gleiche Recht auf Zugang zu Regierung und Behörden haben wie traditionelle Gemeinschaften. Der Staat kann sich auf diese neuen Netzwerke zubewegen und Verbindungen zu ihnen aufbauen. Die Bildung von virtuellen Gemeinschaften ist auch innerhalb der Behörden möglich. Der Staat kann zur Zusammenarbeit ermutigen und die persönlichen und technologischen Netzwerke aufbauen, die diesen Trend fördern.

Die Organisation staatlicher und kommunaler Behörden orientiert sich meistens an Fachpolitiken. Diese sind jedoch nicht für die Ewigkeit festgeschrieben. Spätestens bei Regierungsneubildungen zeigt sich, dass die Behördengliederung eher Gegenstand machtpolitischer Erwägungen ist, als dass sie immer einem rationalen Kalkül folgen würde. Es ist ein vergebliches Unterfangen, Behörden ständig neu zu organisieren, um so irgendwann die perfekte Organisationsstruktur zu finden. Stattdessen muss der Staat vielschichtige interne Verbindungen aufbauen, die sich mit wechselnden Bedingungen verändern können, wobei die Bedürfnisse der Bürger stets das bestimmende Organisationsprinzip sind.

Das Gleiche gilt für den politischen Entscheidungsprozess. Die unterschiedlichsten Interessen, Erfahrungen und Werte müssen dabei berücksichtigt werden. Vor diesem Hintergrund ist es extrem wichtig, dass die Zusammenarbeit mit mehreren Personen und Organisationen in diversen Netzwerken so einfach wie möglich wird. Ziel der Connected Republic ist, dass Entscheidungen auf dynamische und offene, vernetzte Gruppen zurückgehen und nicht nur das Produkt einer starren und hoch ausdifferenzierten Bürokratie sind.

Aktuelle Regierungsinitiativen in den USA für neue nationale Sicherheits- und Antiterrorprogramme sind gute Beispiele dafür, wie wichtig vernetzte Politikgestaltung ist. Bedenken wir einmal die komplexe Entwicklung einer „Heimatschutz“-Strategie in den USA, wo die nationale Regierung trotz der Gründung einer neuen, integrierten Agentur die Aktivitäten und den Input von zahlreichen weiteren Behörden, verschiedenen Ebenen der Regierung, der Privatwirtschaft und des gemeinnützigen Bereichs koordinieren muss.

Jüngste Initiativen in Australien, die Sicherheit zur See zu verbessern, sind auf ähnliche Schwierigkeiten gestoßen. Die Verbindung von Behörden, Hafenverwaltungen, Transportunternehmen aus der Privatwirtschaft, internationalen Betreibern und den Gemeinden vor Ort, in denen sich Häfen und andere Anlagen befinden, ist eine gewaltige und komplizierte Aufgabe. Eine vernünftige und effektive Strategie kann nur dann entwickelt werden, wenn alle daran beteiligt sind.

Das Leitmotiv der Connected Republic, Menschen miteinander zu verbinden, bietet drei hauptsächliche Vorteile: Der erste Vorteil ist bessere Zusammenarbeit. Im Informationszeitalter können wirkliche Ergebnisse, sei es im geschäftlichen, staatlichen oder sozialen Bereich, nur dann erreicht werden, wenn neue Werkzeuge und Prozesse der Zusammenarbeit zwischen komplexeren Netzwerken von Personen und Organisationen genutzt werden.

Der zweite Vorteil ist bessere Kommunikation. Der Aufbau von Vertrauen umfasst die Identifikation von bürgerfreundlichen Zugangskanälen, über welche die Menschen darüber informiert werden können, was in ihrer Nachbarschaft, in den Organisationen, für die sie arbeiten, und in dem regionalen, nationalen und internationalen Umfeld passiert, zu dem sie gehören.

Der dritte Vorteil ist eine bessere Gemeinschaft. Um wirkliche Legitimität und eine florierende Zivilgesellschaft aufzubauen, muss der Staat seinen Bürgern möglichst viele Gelegenheiten geben, sich mit anderen zusammenzuschließen, um so Sinn, Solidarität, Möglichkeiten und Aktion zu finden. Aus diesen drei Gründen ist das Verbinden von Menschen das vorherrschende Konzept unserer Zeit. Nicht nur, weil es von entscheidender Bedeutung für die Verwirklichung unserer gesellschaftlichen Ziele ist, sondern auch, weil es bisher so schwer zu verwirklichen war.

Die Aktivierung der Bürger

Der dritte Wert in der Connected Republic ist die Aktivierung der Bürger, indem man ihnen eine möglichst wichtige Rolle bei der Entscheidungsfindung einräumt. Viele der besten E-Government-Initiativen tun dies bereits und verlagern die Kontrolle über die Entscheidungsfindung hin zu Bürgern und Konsumenten. Ob es um Bildung, Gesundheit oder Sicherheit vor Ort geht, die Bürger wollen mehr Einfluss auf die Gestaltung und Bereitstellung der Services haben, die sie benötigen. Wir erwarten, nach unseren Meinungen und Vorlieben gefragt zu werden, und dass diese Informationen einen gewissen Einfluss auf Dienstleistungen und Angebote des Staates haben. In manchen Fällen wollen wir die Fähigkeit zu sozialem oder kollektivem Handeln wiedergewinnen, ohne den Staat überhaupt zu involvieren. Wir sind immer weniger dazu bereit, Autorität in jedem Falle zu akzeptieren.

Wo ein starkes Gefühl der Verbundenheit vorliegt, ist oft auch ein starker Drang nach Autonomie und persönlicher Selbstkontrolle zu beobachten. Darauf will die Connected Republic aufbauen. Sie respektiert die Autonomie von Einzelpersonen und Gemeinschaften und will ihre Abläufe so weit wie möglich auf Prinzipien wie „Richtlinienkompetenz“ aufbauen. Dieser Ansatz aktiviert die Bürger und gibt ihnen Optionen, mit denen sie ihre eigenen Services und Lösungen entwickeln können.

Ein gutes Beispiel für diese Aktivierung der Bürger ist ein Bildungsprogramm in den Niederlanden namens Kennisnet (niederländisch für „Wissensnetzwerk“). Als eine Agentur des Bildungsministeriums organisiert Kennisnet Verbindungen und Lernwerkzeuge für Schulen, Lehrer, Eltern und Gemeinschaften und bringt hierfür öffentliche und private Organisationen zusammen. Ein privates Konsortium von Kabelfirmen namens NLTree bietet Breitbandverbindungen für die 12.000 Schulen des Landes.

Kennisnet stellt einen Baukasten von Anwendungen zur Verfügung, mit dem einzelne Lehrer, Schüler und Gruppen ihre eigenen Bildungsinhalte erstellen, präsentieren und speichern können. Es ermöglicht Aktivitäten und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Schulen. Diese Werkzeuge werden nicht vom Ministerium vorgegeben. Stattdessen können einzelne Schulen und Schulämter selektiv auf diese Werkzeuge zugreifen, wenn sie ihre eigenen Lernumgebungen zusammenstellen (www.kennisnet.nl oder www.nltree.nl).

Netzwerke können zweifach zur Aktivierung der Bürger eingesetzt werden. Erstens geben Netzwerke Informationen in die Hände der Bürger, sodass diese ihre eigenen persönlichen Entscheidungen treffen können. Zweitens können Netzwerke Menschen zu Gemeinschaften zusammenschließen, die dann selbst entscheiden können, wie sie ihre Angelegenheiten wahrnehmen wollen. Nehmen wir einmal das Beispiel des Gesundheitswesens. Momentan liegen Patientendaten in fragmentierter und teilweise unübersichtlicher Form bei verschiedenen Organisationen vor: bei Ärzten, in Krankenhäusern und bei Versicherungsunternehmen. Wenn diese medizinischen Daten in elektronischer Form im Besitz jedes einzelnen Patienten wären, könnten die Patienten ihre eigenen Entscheidungen darüber treffen, wie diese Informationen verwendet werden, Einfluss auf die Art der Behandlung haben und entscheiden, wo die Behandlung durchgeführt wird.

Ein weiterer wichtiger Aspekt der Aktivierung ist die Demokratisierung der öffentlichen Verwaltung. In den meisten Ländern war „E-Democracy“ bisher ein eher vernachlässigter Aspekt des E-Government-Projekts. Aber sogar die wenigen Schritte, die bisher ausgeführt wurden, haben gezeigt, dass hier ein enormes Potenzial schlummert. Ein hochrangiger Vertreter des öffentlichen Sektors meint sogar, beobachtet zu haben, dass die zunehmende demokratische Involvierung bereits „die alten bürokratischen Strukturen unwiderruflich aufgebrochen und somit die bisher unangefochtene Autorität der Funktionäre in Frage gestellt hat.“⁸ Die Aktivierung ist deshalb so wichtig, weil es wenig Sinn macht, den Regierungsapparat schneller und schlanker zu machen, wenn die Bürger die Legitimität dieser Vorgänge nicht anerkennen, so effizient und produktiv sie auch sein mögen. Es ist gefährlich, sich nur darauf zu konzentrieren, wie Regierungen/Behörden arbeiten, und nicht darauf, was sie tun, warum sie dies tun, und wie die entsprechenden Entscheidungen überhaupt getroffen wurden. („E-Democracy“ wird in Kapitel 5 genauer behandelt.)

Es ist wichtig, dass den Bürgern Möglichkeiten geboten werden, direkten politischen Einfluss auf öffentliche Bürokrationen auszuüben, und zwar auf ganz neue Art und Weise. Dies bedeutet Veränderungen von Kultur, Einstellung und politischen Prozessen.⁹

Will man die Bürger einbinden, so sind beachtliche Veränderungen der Struktur der Regierungen/Behörden notwendig. Die Art und Weise, wie sie mit Einheiten innerhalb und außerhalb der Regierung und der Verwaltungen zusammenarbeiten und wie Wissen angesammelt und verwendet wird ändert sich. Nachhaltig agierende und dezentrale Bildungssysteme sind zum Beispiel mit traditionellen Ansätzen nicht kompatibel, bei denen stark zwischen Politik/Strategie und Betrieb unterschieden wird. Das neue operative Modell fordert Regierungen dazu auf, auf diese Art von Unterscheidungen zu verzichten.

„... ‘Regieren als Lernen’ impliziert eine direktere und interaktivere Beziehung zwischen dem Staat und seinen Bürgern, die über eine sehr viel breitere Palette von Aktivitäten verteilt ist. Um adäquat auf unsere komplexen Gesellschaften zu reagieren und sich an diese anzupassen, benötigen Regierungen mehr als nur strategische Brillanz und hoch entwickelte Netzwerke. Sie müssen auch auf neue Methoden der Beratung und Legitimierung zurückgreifen, um neue Ideen und Innovationen von Seiten der Bürger zu nutzen und um neue Prioritäten, Werkzeuge und Verantwortungen akzeptabel zu machen.“¹⁰

Wie diese Anmerkungen vermuten lassen, ist E-Democracy ein integraler Bestandteil der Connected Republic. Bei der Aktivierung der Bürger geht es um mehr als nur darum, den Bürgern Einfluss auf die Services zu geben, die sie erhalten. Sie bedeutet auch, dass die Bürger so weit wie möglich in den Prozess der politischen Entscheidungsfindung einbezogen werden. Dieser Prozess muss so geöffnet werden, dass alle betroffenen Gruppen jederzeit eingreifen können.

Bereitstellung von „Öffentlichem Nutzen“

Der vierte für die Connected Republic wichtige Wert ist die Bereitstellung eines öffentlichen Nutzens. Der Erfolg der Connected Republic wird nicht nur an besseren Arbeitsabläufen, Resultaten und mehr Effizienz gemessen. Er wird auch daran gemessen, wie E-Government „Governance“, Transparenz und Verantwortung verbessert – Kriterien, die zum „Öffentlichen Nutzen“ beitragen.

Wie das European Institute of Public Administration festgestellt hat, „... geht es beim modernen Regieren nicht nur um die Bereitstellung von Services. Zu diesem Konzept gehören demokratische und kooperative politische Entscheidungsfindung, Involvierung der Bürger und der Gesellschaft und die transparente und partizipative Implementierung von Politik ... obwohl diese Aspekte für die große Mehrheit der E-Solution-Anbieter noch Neuland sind, sind sie für die zukünftige Entwicklung von E-Government von zentraler Bedeutung.“¹¹

Das Konzept des „Öffentlichen Nutzens“ wurde in Großbritannien von der Strategy Unit des Cabinet Office entwickelt.¹² „Öffentlicher Nutzen“ bezieht sich auf den Mehrwert, der von Regierungen durch Dienstleistungen, Gesetze, Regelungen und andere Aktionen erzeugt wird. In einer Demokratie wird er durch den Willen der Bürger festgelegt. Dieser Wille wird durch verschiedene Methoden ausgedrückt und durch die Entscheidungen gewählter Politiker umgesetzt. Der Mehrwert, der durch die Regierung erzeugt wird, ist die Differenz zwischen den Leistungen, die sie bereitstellt, und den Ressourcen und der Gewalt, welche die Bürger an ihre Regierung übertragen.

Gemäß der Einschätzung des Cabinet Office ergibt sich Mehrwert in unserer modernen Welt aus einer Kombination von vier Faktoren: der Kundengerechtigkeit und Qualität der Dienstleistungen, ob sie die Resultate liefern, welche die Menschen erwarten, das zugrunde liegende Vertrauen in die Regierung und zunehmend ein Gefühl der inneren Sicherheit. Technokratische Effizienz allein ist nicht ausreichend. Die Regierungen müssen ihr Handeln anhand von breiter gefächerten Werten und Kriterien erläutern und beurteilen lassen. Ein entscheidender Aspekt hierbei ist der Aufbau von Vertrauen und die Einbindung der Bürger.

Wenn die Connected Republic der Rahmen ist, in dem organisatorische, politische und technologische Veränderungen integriert werden, um die Effizienz und Legitimität des Staates zu verbessern, dann beschreibt „Öffentlicher Nutzen“ das, worauf sich Regierungen konzentrieren sollten. Die Connected Republic ist die Antwort auf die Frage „wie“. Bei „Öffentlichem Nutzen“ geht es um die Frage „was“.

Es gibt viele Beispiele für Regierungen, die interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien dazu verwenden, „Öffentlichen Nutzen“ zu verbessern. So veranstaltete zum Beispiel die Regierung des australischen Bundesstaates New South Wales vor kurzem ein Treffen, bei dem es um verschiedene Ansätze zur Lösung des Problems des Alkoholmissbrauchs ging. Die Organisatoren integrierten eine signifikante Online-Dimension in dieses Treffen, damit auch diejenigen ihren Beitrag leisten konnten, die nicht persönlich erscheinen konnten. Initiativen dieser Art verbessern die Reichweite und Wirksamkeit dieser wichtigen politischen Entscheidungen. Wie eine aktuelle Studie aus Kanada feststellt, „besteht eine einfache und trotzdem sehr starke Verbindung zwischen der Bereitschaft einer

Regierung, ihren Bürgern mehr Einfluss zu überlassen, und der Glaubwürdigkeit des Anspruchs der Regierung, den Bürgern besser dienen zu wollen.“¹³

Das Konzept des „Öffentlichen Nutzens“ bestätigt die Idee, dass es in der Connected Republic in erster Linie auf die Vorteile und Leistungen für die Bürger ankommt und nicht darauf, wer diese Vorteile ins Leben gerufen hat. Ein großer Teil der Aufgaben, die Regierungen heute erledigen wollen und müssen, kann nicht von der Regierung und den Verwaltungsbehörden allein bewältigt werden. Sie erfordern die aktive und teilweise steuernde Unterstützung durch organisatorische, institutionelle und soziale Fähigkeiten, die oft außerhalb der Regierung und der Behörden zu finden sind. Dies führt zu dem immer weiter verbreiteten Phänomen der Partnerschaften oder des „kollaborativen Regierens“, wobei öffentliche, private und gemeinnützige Organisationen in neuen einflussreichen und praktischen Netzwerken zusammengebracht werden.

Je mehr wir uns an die Idee des „Regierens ohne Regierung“ gewöhnen, desto mehr erkennen wir, dass die kollektiven Aufgaben einer Gesellschaft nicht länger ausschließlich von Regierungen und dem öffentlichen Sektor erledigt werden müssen. Die gleichen kollektiven Aufgaben benötigen neue Freiräume und neue Prozesse, die sich aus ungewöhnlichen Kombinationen von Menschen, Interessen und Ressourcen über öffentliche, private und lokale Grenzen hinweg ergeben.¹⁴

Zu den offensichtlichen Beispielen hierfür gehört das Auslagern von ganzen Funktionen oder Aktivitäten. Es umfasst das Entstehen von „Public-Private Partnerships“ oder Initiativen, die private Investitionen mit öffentlichen Zwecken kombinieren. Es zeichnet sich jedoch ein noch breiterer Wandel ab. Dabei geht es darum, über die herkömmliche Sichtweise der Regierung und des öffentlichen Sektors als etwas Separates und hermetisch vom Rest der Gesellschaft Abgeschlossenes hinauszuwachsen. Ersetzt wird diese Sichtweise durch das Konzept des „Public Purpose Sector“ oder eines „Sektors für öffentliche Zwecke“¹⁵.

Gemeint ist die Erkenntnis, dass verschiedene Einheiten dazu beitragen können, „Öffentlichen Nutzen“ zu erzeugen und bereitzustellen. Diese Vision passt optimal zum Trend des NVO-Ansatzes im öffentlichen Sektor: NVOs, die „Öffentlichen Nutzen“ bieten, müssen nicht ausschließlich aus Organisationen des öffentlichen Sektors bestehen. In den meisten Fällen würde man sogar das Gegenteil erwarten.

Diese Konzentration auf „Öffentlichen Nutzen“ involviert einen ganz neuen Regierungs- und Verwaltungsansatz. Lockere Netzwerke von Organisationen, deren Schwerpunkt darauf liegt, Mehrwert für den Bürger zu bieten, ersetzen das traditionelle Konzept des zentralen, hierarchischen Regierens. Nach Auffassung von Geoff Mulgan, einem der wichtigsten Berater des britischen Premierministers, verändert sich die traditionelle DNA des Regierens von „das wissen wir am besten“ zu „das lernen wir am besten“. Dies lässt auf ein flexibleres Geschäftsmodell für die Regierung schließen, bei dem es um die Fähigkeit geht, schnell zu lernen und sich schnell zu verändern.¹⁶

Die Connected Republic steht für eine neue Denkweise über die Rolle der Regierung, hin zum Konzept des „aktivierenden“ oder „anpassungsfähigen“ Staates. Die primäre Aufgabe des Staates ist es hierbei, einen Rahmen zu bieten und dann innerhalb dieses Rahmens Netzwerke zu koordinieren und zu ermöglichen, die „Öffentlichen Nutzen“ generieren. Es ist eine neue Form des Regierens, bei der ein kollaborativeres und vernetztes Modell eingesetzt wird.¹⁷ Damit nimmt die Connected Republic Elemente des deutschen Konzeptes des „aktivierenden Staates“ auf, die die deutsche Bundesregierung seit 1998 entwickelt hat, geht aber auch deutlich darüber hinaus.

Dieses neue Modell ist bürgerzentriert und will Menschen miteinander verbinden und sie für die res publica aktivieren. Es will die Erstellung von Netzwerken erleichtern, die „Öffentlichen Nutzen“ bringen, und erkennt, dass Vertrauen ein unerlässlicher Aspekt ist. Aus diesem Grund dürfte die Connected Republic Folgendes umfassen: „flachere Hierarchien mit kreativeren und kooperativeren Mitarbeitern, die permanent Teil von breiteren Informationsnetzwerken sind, zu denen die Online-Präsenz von Bürger- und Interessengruppen gehört ...“¹⁸ Aus dieser Perspektive betrachtet ist die Connected Republic ein Projekt, das die Quellen der Legitimität wiederentdecken und stärken soll, von denen offenes und effektives demokratisches Regieren abhängt.

Die Connected Republic hat schon begonnen

Die Connected Republic mag für viele Regierungen und Behörden wie ein unerreichbares Ziel erscheinen. Einige Regierungen haben jedoch bereits mit Programmen begonnen, die in diese Richtung zeigen. Die Fortschritte dieser Bemühungen sind nicht einheitlich; schließlich

Grundlegende Aussagen der Connected Republic

Die grundlegenden Aussagen des Konzepts der Connected Republic verlagern die Debatte vom E-Government hin zur Frage, wie unter den Bedingungen einer Wissensgesellschaft künftig Regieren und Verwalten gestaltet werden muss. Sie bietet eine Sichtweise zu den Auswirkungen von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Werkzeuge, Techniken, Prozesse und Verhaltensweisen des Regierens und Verwaltens.

Intelligenter Einsatz von Technologie: Das Konzept der Connected Republic geht nicht davon aus, dass durch Technologie der Kontext und die Komplexität von der öffentlichen Ordnung und Management einfach beseitigt wird. Sie besteht auch nicht darauf,

dass Technologie die einzige Antwort ist. Die Connected Republic meint jedoch, dass es ohne die intelligente Anwendung von Technologie schwierig sein wird, die Art und Weise des Regierens und Verwaltens zu verändern.

„Öffentlichen Nutzen“ generieren: Das Konzept der Connected Republic basiert auf der Annahme, dass es die Rolle des Staates im Informationszeitalter ist, Netzwerke zu erstellen, Netzwerken beizutreten, diese zu unterstützen und zu führen, in denen „Öffentlicher Nutzen“ generiert wird.

Verlass auf inoffizielle Strukturen: Das Konzept der Connected Republic geht davon aus, dass sich die Art und Weise, wie Men-

werden die Werte und Ideen, die hinter diesem Konzept stehen, weltweit unterschiedlich gewichtet. Sie werden von den einzelnen Regierungen so angepasst, wie es ihren Bedürfnissen am besten entspricht.

Weltweit verbinden viele Regierungen das E-Government-Projekt mit der fortlaufenden Reform der öffentlichen Dienstleistungen. Diese Anstrengungen sind Teil des fortlaufenden Bemühens, „den Staat so neu zu definieren, dass er für die vernetzte Gesellschaft geeignet ist“.¹⁹

Eines der besten Konzepte, das die Eigenschaften der Connected Republic aufnimmt, ist Centrelink, die australische „National Social Security and Welfare Benefits Payment and Services Agency“. Es ist ein Dienstleister, bei dem es um die Auszahlung und Bereitstellung von sozialen Leistungen geht. Centrelink organisiert und steuert ein umfassendes Netzwerk von staatlichen und kommunalen Behörden und Agenturen sowie von gemeinnützigen Organisationen. Diese Agenturen und Organisationen spielen eine Rolle bei der Bereitstellung von Unterstützung, Informationen, Zahlungen und anderen Services für Menschen, die soziale Leistungen benötigen. Ein Australier, der Hilfe braucht, ruft eine Telefonnummer an oder greift auf eine bestimmte Webseite zu und ist virtuell mit all diesen Services verbunden. Informationen zu den Services und den Empfängern stehen allen vernetzten Organisationen zur Verfügung. (Centrelink wird in Kapitel 3 ausführlicher besprochen.)

In Australien findet sich ein weiteres Regierungsprogramm, das sich in Richtung der Connected Republic bewegt. Das Royal Children's Hospital in Melbourne hat das erste Online-System Australiens für persönliche Patientenkarteien für Kinder mit Diabetes vorgestellt.

schen mit dem Staat in Verbindung treten, verändert. Sie verlassen sich dabei weniger auf offizielle Strukturen, Organisationen und Institutionen, sondern vermehrt auf neue soziale Netzwerke und inoffizielle Strukturen.

Neue Netzwerke der Einflussnahme: Bei der Connected Republic geht es ebenso sehr um die neuen Netzwerke der Einflussnahme und der praktischen Durchführung, welche die Grenzen zwischen dem öffentlichen, dem privaten und dem gemeinnützigen Sektor überspannen, wie um die Art und Weise, wie der traditionelle öffentliche Sektor funktioniert.

Aufbau von E-Democracy: In der Connected Republic spielt E-Democracy eine zentrale Rolle bei der Bereitstellung von Services und dem Aufbau von Vertrauen.

Erstellung einer NVO: Das operative Modell der Connected Republic ist das NVO-Geschäftsmodell, bei dem Cluster von Ressourcen und Expertise zusammengezogen werden, um gemeinsame Ergebnisse zu sichern, für die einheitliche Geschäftsprozesse und Standards notwendig sind.

Systemweite Veränderungen herbeiführen: Der Aufbau der Connected Republic bedeutet breit angelegte Veränderungen im gesamten System. Der Erfolg wird bestimmt durch effektives Veränderungsmanagement, Führen, „Governance“, nachhaltige Investitionen und Technologie.

„BetterDiabetes.com“ ist eine persönliche Patientenkartei auf Internetbasis, mit der Patienten ihre Blutzuckerwerte auf proaktive Art und Weise interpretieren und entsprechend handeln können. Das Online-System bietet Informationen zu aktuellen Problemen, Testergebnisse, Glukosewerte und Insulin-Dosen. Mit BetterDiabetes.com können Patienten mit Diabetes Typ 1 Glukosewerte direkt in ihre medizinische Kartei laden, alle Werte und Testergebnisse nachverfolgen und grafisch darstellen, eine sichere Nachricht an Diabetes-Berater schicken, um dort einen Rat einzuholen, und diesen Beratern die Genehmigung geben, auf vereinbarte Teile der medizinischen Daten zuzugreifen.

Einer der Entwickler des BetterDiabetes.com-Programms bemerkte, dass das Konzept einer elektronischen Patientenkartei, das per Definition am Patienten ausgerichtet ist, für traditionelle Mediziner total neu war. In stark verkleinertem Maßstab stellt diese Lösung eine Connected Republic zwischen Patienten, Ärzten und klinischen Mitarbeitern dar. Der Schwerpunkt liegt dabei auf dem Patienten und nicht auf demjenigen, der die medizinischen Leistungen erbringt, wie dies bei so vielen Gesundheitsprogrammen der Fall ist.

Ein weiteres Beispiel für die Connected Republic ist in Großbritannien zu beobachten, wo Online-Sprechstunden und Einbindung der Bürger verstärkt genutzt werden, um die Demokratie zu stärken. Die ersten Anzeichen weisen darauf hin, dass dies beträchtliche Auswirkungen auf den Beratungsvorgang haben kann.²⁰ Wenn Technologie den Bürgern die Möglichkeit gibt, zu einem Zeitpunkt und auf eine Art und Weise ihren Beitrag zu leisten, die ihnen passt, dann beteiligen sich mehr Menschen an politischen Vorgängen. So werden Stimmen gehört, die oft im Lärm derjenigen untergehen, die auf besonders laute Art und Weise ihrem Ärger Luft machen. Die Diskussion kann hiervon nur profitieren.

Im Juni und Juli 2002 wurde im britischen Parlament ein neues Kommunikationsgesetz debattiert. Zu dieser Debatte gehörte erstmals auch eine Online-Komponente. Graham Allen, Abgeordneter für Nottingham North, machte dazu folgende Anmerkungen: „Die Online-Debatte der Gesetzgebung ist möglicherweise der wichtigste Fortschritt hin zu breiterer Beteiligung an unserer Demokratie seit der Einführung des Wahlrechts. Die Exekutive hat es uns erlaubt, zu wählen. Jetzt kann sie uns erlauben, wirklich teilzunehmen.“²¹

In diesen Beispielen reagieren Regierungen und Organisationen des öffentlichen Sektors auf die Wünsche und Erwartungen der Bürger. Die Bürger belohnen Institutionen und Organisationen mit Geld, Loyalität und Zeit, woraus eine Form von Verbundenheit und Gemeinschaft entsteht. Die Menschen suchen nach Institutionen, die Unterstützung und gegenseitige Verpflichtung bieten, und nicht etwa Kontrolle und Manipulation. Die Bürger schätzen Formen der Verbundenheit, die locker und inoffiziell sind und auf Zusammenarbeit und nicht auf Zwang basieren. Zumindest in einigen Teilen ihres Lebens sind sie auf der Suche nach einer gewissen Selbstkontrolle und Autonomie. Die Herausforderung für Regierung und Behörden ist, dieses instinktive Bedürfnis nach Verbundenheit mit dem großen Ganzen, nach gemeinsamen Werten und dem Allgemeinwohl positiv zu nutzen.

Dies sind die Gründe dafür, warum sich E-Government verändern muss. Im Moment ist es etwas aus der Bahn geraten und es ist unklar, wie es sich weiterentwickeln soll. Das ursprünglich mit E-Government verbundene Versprechen enthielt die Möglichkeit, die verschiedenen Verwaltungsebenen und Behörden der öffentlichen Verwaltung von Grund auf

neu zu gestalten und dabei schlankere und besser miteinander verbundene Organisationen zu schaffen. Dies ist nicht das erste Mal, dass diese Versprechung gemacht wurde, und auch nicht das letzte Mal, dass sich Widerstand dagegen bildete. Abgesehen von einigen bemerkenswerten Ausnahmen waren die durch E-Government ausgelösten strukturellen Reformen weder so umfassend noch so tief greifend wie ursprünglich erhofft.

Die Vision der Connected Republic will diese Enttäuschungen hinter sich lassen und das E-Government-Projekt beleben, indem Möglichkeiten und Ziele erneut hinterfragt und entwickelt werden. Damit soll dem Risiko begegnet werden, dass das E-Government-Projekt fehlschlägt. Es sollen der politische Wille und die finanziellen Investitionen gesichert werden, um in die nächste Innovationsphase einsteigen zu können. Sollte das Projekt zu sehr ins Stocken geraten, so wäre dies eine enorme Verschwendung. Schlimmer noch: Das Projekt würde die notwendige Unterstützung verlieren, und das zu einem Zeitpunkt, zu dem Wandel und Erneuerung durchaus realistisch erscheinen und nötiger sind denn je.

Wir sind uns darüber im Klaren, dass auf dem Weg zur Connected Republic erhebliche Barrieren zu überwinden sind. Veränderungen voranzutreiben, ist in jedem Teil der Gesellschaft eine enorme Herausforderung. Das ist im Bereich der Regierung oder der Behörden nicht anders und eher noch schwieriger. Dies gilt besonders dann, wenn die neue Art des Regierens die Machtverteilung in der Gesellschaft verändert. Da die Vision der Connected Republic eine offenere, kollaborativere und innovativere Arbeitsweise fordert, wird die Verwirklichung dieser Vision nicht einfach sein.

Initiativen dieser Art werfen zahlreiche Fragen auf. So müssen zum Beispiel für die Durchführung von effektiven Online-Beratungen oder Sprechstunden mit den Bürgern Aspekte der Kontrolle sowie des Datenschutzes und der Sicherheit beachtet werden. Erstellt man zum Beispiel ein Online-Selbstbedienungswerkzeug, mit dem Sozialhilfeempfänger die Auswirkungen von Änderungen ihrer Arbeits- und Einkommensverhältnisse auf die Höhe ihrer Sozialhilfe berechnen können, so sind hierbei technische und gesetzliche Auswirkungen zu beachten. Die Bereitstellung einer elektronischen Patientenakte, die eine Einzelperson durch das gesamte Gesundheitswesen begleitet, oder von mobilen Anwendungen für die Visite im Krankenhaus, um Geschwindigkeit und Qualität der Patientenbetreuung zu verbessern, muss durch neue Strategien abgedeckt werden und selbstverständlich Fragen der Sicherheit und des Datenschutzes berücksichtigen.

Wie diese Beispiele vermuten lassen, lässt sich die Connected Republic nicht durch einfache oder einzelne Lösungen erstellen. Es ist vielmehr eine gewaltige Aufgabe, auf die wir uns hier einstellen müssen. Es geht um eine grundlegende Transformation des Staates, wie wir sie seit Beginn des Industriezeitalters nicht gesehen haben.

Vor einigen Jahren war ein führender Analyst der Meinung, dass die Frage „Was ist nötig, um ein E-Government-Staat zu werden?“ in etwa mit der in den Fünfzigerjahren gestellten Frage „Was ist nötig, um eine Industrienation zu werden?“ vergleichbar ist. Die Antwort ist nicht einfach. Bleibt man bei dieser Analogie, dann „verursachen diejenigen, die versuchen, die Bedeutung (des E-Governments) zu vereinfachen, möglicherweise enorme Rückschritte in dem Rennen um einen Wettbewerbsvorteil in einem digitalen Zeitalter und einer digitalen Gesellschaft“.²² Die Vision von der Connected Republic nimmt diese Herausforderung an.

- 1 Shoshana Zuboff und James Maxmin, „The Support Economy: Why corporations are failing individuals and the next episode of capitalism“, Viking 2003
- 2 „Smarter Cities in Canada through eGovernance“, Gilles Paquet und Jeffrey Roy, Optimum Online, Dezember 2003
- 3 Paquet und Roy
- 4 EIPA, Juli 2003
- 5 „EGovernment in Europe: The State of Affairs“, European Institute of Public Administration, Juli 2003
- 6 Howard Rheingold, „Smart Mobs: The Next Social Revolution – Transforming Cultures and Communities in the Age of Instant Access“, Perseus Publishing 2003
- 7 „You Don't Know Me, But... Social Capital and Social Software“, William Davies, iSociety, The Work Foundation, Mai 2003
- 8 Peter Shergold, Secretary of the Department of Prime Minister and Cabinet, Canberra, Juni 2003, „Two Cheers for the Bureaucracy: Public Service, Political Advice and Network Governance“
- 9 Andrew Chadwick und Christopher May, „Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: E-Government in the United States, Britain, and the European Union“, in „Governance: An international journal of policy, administration and institutions“, Aug. 16, Nr. 2 April 2003, 271-300
- 10 „Governance as Learning: The Challenge of Democracy“, von Tom Bentley, Mai 2003
- 11 „E-Government in Europe: The State of Affairs“, European Institute of Public Administration, Juli 2003
- 12 Auch andere Autoren haben dieses Thema behandelt, wie etwa Mark Moore von der JFK School of Government an der Harvard University
- 13 „Finding our digital voice, Crossing Boundaries“, Centre for Collaborative Government, April 2003
- 14 RAW Rhodes (1997) „Understanding Governance: Public networks, governance, reflexivity and accountability“ (Open University Press) und „The new governance: Governing without government“, 1996, Political Studies XLIV.
- 15 Die Idee stammt von einer US-amerikanischen Analytistin, Lisbeth Schorr, deren Analyse der neuen Richtungen in der Sozialpolitik auf die Notwendigkeit hinweist, neue Modelle für die Implementierung von Politik und Programmen zu erstellen. „Common Purpose“, Anchor 1997
- 16 „Global comparisons in policy-making: The view from the center“, Geoff Mulgan, UK Cabinet Office, Juni 2003, <http://www.opendemocracy.net/debates/article.jsp?id=3&debateId=85&articleId=1280#>
- 17 Zum Beispiel Steven A. Rossell, „Changing Frames: Leadership and Governance in the Information Age“, Kanada 2002
- 18 Chadwick 2003
- 19 „SmartGov: Renewing Electronic Government for Improved Service Delivery“, von Noah Curthoys und James Crabtree, Work Foundation, iSociety Program, Juli 2003
- 20 „Hearing Voices: The Experience of Online Public Consultations and Discussions in UK Governance“, von Dr. Stephen Coleman, Nicola Hall und Milica Howell, November 2002
- 21 „The Future of Democracy“, E-Government Bulletin, Ausgabe 144, 9.9.2003
- 22 Janet Caldwell, IBM Institute for Electronic Government, 1997

Der neue öffentliche Sektor: Elemente des sich abzeichnenden Wandels

Der öffentliche Sektor befindet sich bereits in einer Phase des Wandels. Teilweise hat er sich sogar recht tief greifend verändert. All diese Veränderungen erfordern Fähigkeiten, eine Kultur und Ressourcen, die sich grundlegend von den entsprechenden Anforderungen vor zwanzig oder zehn Jahren unterscheiden. Einige Dinge bleiben jedoch unverändert. Niemand erwartet, dass der öffentliche Sektor seine zentralen Verpflichtungen zu Integrität, Fairness, Offenheit und Transparenz aufgeben wird. Die Herausforderung ist, diese zeitlosen Werte mit einer grundlegenden Transformation von Form und Funktion des öffentlichen Sektors zu kombinieren.

Angesichts erheblicher kultureller und historischer Unterschiede zwischen den öffentlichen Sektoren verschiedener Länder wird dieser Wandel sehr unterschiedlich aussehen. Es sind jedoch auch bestimmte gemeinsame Faktoren zu beobachten, welche die Entwicklung hin zur Connected Republic unterstützen. Diese können unter drei Überschriften zusammengefasst werden:

- Überwindung der traditionellen, statischen und fachlich ausgerichteten Organisation der öffentlichen Verwaltung hin zu einem Geschäftsmodell, das dynamische NVOs (Networked Virtual Organizations) aufbaut
- Veränderung von Erscheinungsbild und Aufgabenwahrnehmung des öffentlichen Bereichs mit dem Ziel, gesellschaftlichen Mehrwert für die Kunden anzubieten
- Veränderung der Kultur des öffentlichen Sektors unter Einschluss der Arbeitsweise im öffentlichen Sektor

NVOs (Networked Virtual Organizations)¹

Angesichts der rasanten Veränderungen in unserer modernen Welt ist Flexibilität zu einer wichtigen Eigenschaft für Einzelpersonen, Unternehmen und Organisationen des öffentlichen Sektors geworden. Interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen nicht nur schnelle Veränderung, sondern bieten auch einen der Schlüssel dazu, wie man auf Wandel reagiert. Mit Technologie können Management-Strukturen dezentralisiert und traditionelle, vertikal organisierte Behörden und Agenturen miteinander vernetzt werden, sodass sie Services bereitstellen können, zu denen eine einzige Behörde mit ihren eigenen Ressourcen nicht in der Lage wäre.

Flexibilität ist wichtig, bedeutet für sich allein aber recht wenig. Entscheidend ist, dass sie das NVO-Modell möglich macht. Das NVO-Modell zeichnet sich durch drei Eigenschaften

aus. Die erste ist die „Kundenorientierung“ oder – im Falle des öffentlichen Sektors –, „Bürgerorientierung“. Menschen und Gemeinschaften sollen im Mittelpunkt von Politik und Programmen stehen und Services an den Bedürfnissen der Bürger ausgerichtet werden.

Die zweite Eigenschaft einer NVO lässt sich durch „Kern versus Kontext“ beschreiben. Sie erfordert, dass eine Organisation zwischen den Aktivitäten unterscheidet, die sie selbst am besten ausführen kann, und denen, die besser von anderen Organisationen erledigt werden. Organisationen sollten sich auf jene Aufgaben konzentrieren, die zu ihrem „Kerngeschäft“ gehören, und es anderen überlassen, ihre Expertise zu den „Kontext“-Aktivitäten beizutragen.

Die dritte Eigenschaft des NVO-Modells ist „kontinuierliche Standardisierung“. So weit wie möglich sollen NVO-Partner einheitliche Standards anwenden. Hierzu gehören Technologie-Standards ebenso wie standardisierte Geschäftsabläufe, in die Behörden und ihre Partner aus dem privaten und dem gemeinnützigen Sektor einbezogen werden.

Die Kombination dieser drei Eigenschaften ergibt ein NVO-Betriebsmodell. In dieses fließen Stärken, Werte und Expertise von Clustern von Organisationen ein, deren kombinierte Ressourcen weit über das hinausgehen, was einzelne Teilnehmer allein bewältigen könnten.

ABB. 3.1

Hin zu einer NVO (Networked Virtual Organization)

Herkömmlich	Führend	NVO
Zentralisiert	> Verteilt	> Zusammenarbeitend
Organisationsgröße	> Organisationswert	> Fokussierung auf den Kern
Position	> Information	> Intellekt
Vertikale Integration	> Erweiterte Integration	> Virtuelle Integration
Vorhersehbarkeit	> Reaktionsfähigkeit/flexibel	> Pro-aktiv
Langfristige Planung	> Kurzfristige Planung	> Anpassbare Planung
Angestellte/Management	> "Workforce"	> Wissenskapital

„Bürgerorientierung“ – Prioritäten auf den Kopf stellen

In einer bürgerzentrierten NVO befindet sich der Bürger im Mittelpunkt des Netzwerks und wird somit zu einem Partner in diesem Prozess. Der Bürger kann eine Einzelperson, ein Unternehmen oder im Fall einer Schule ein Schüler oder Familienmitglied sein.

Ein gutes Beispiel hierfür ist eine Idee aus der kanadischen Provinz Ontario mit dem Namen „My Lost Wallet“. Das Ziel ist, einen Service zu entwickeln, mit dem ein Bürger, der seine Brieftasche verloren hat, eine einzige Anfrage bei den Behörden stellen kann. Diese Anfrage löst einen Vorgang aus, währenddessen alle beteiligten Behörden wichtige Dokumente ausstellen, wie zum Beispiel ein polizeiliches Führungszeugnis und einen Antrag für einen neuen

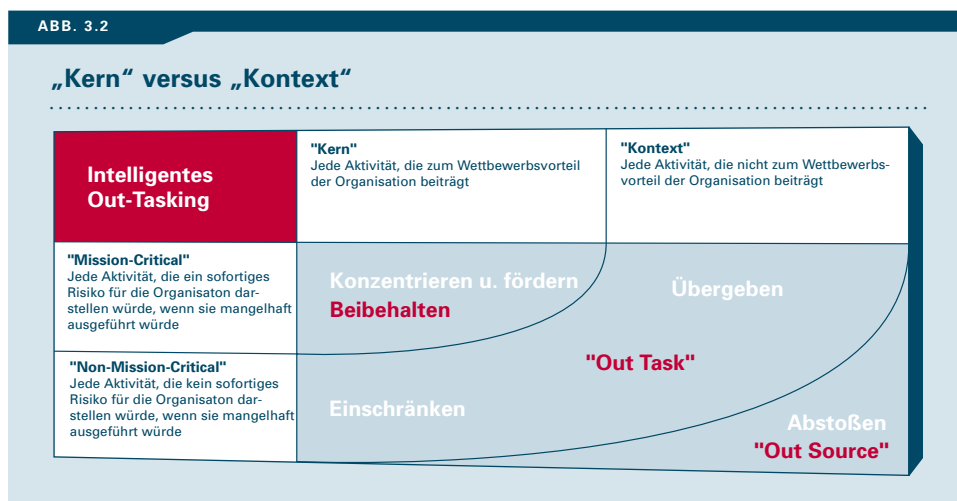
Führerschein, ohne dass der Bürger jede einzelne Behörde besuchen muss. Dies beschleunigt und vereinfacht den Vorgang für den Bürger, offizielle Dokumente zu ersetzen. Eine logische Erweiterung eines solchen Service wäre es, ihn auf den privaten Sektor zu erweitern, wie zum Beispiel die Anbieter von Kreditkarten. Das Management dieses erweiterten Service könnte einer Agentur des öffentlichen Sektors, einem privaten Unternehmen oder einer Kombination aus beiden übertragen werden. Es kommt nicht darauf an, wer diesen Service verwaltet, sondern darauf, ob er den Anforderungen der Bürger entspricht.

In einem bürgerzentrierten Modell stellen die Organisationen ständig die Frage „Was benötigt der Bürger? Wie können wir diesen Bedürfnissen schnell entsprechen? Welchen herausgehobenen Beitrag kann unsere Organisation leisten, um dem Bürger Mehrwert zu bieten?“. Diese entscheidenden Referenzfragen unterstützen Organisationen des öffentlichen Sektors dabei, ihre Strategien zu formulieren und zu entscheiden, welche Aufgaben sie am besten selbst ausführen und welche sie besser an Partner übergeben.

„Kern versus Kontext“ — Was können andere besser?

Die zweite Eigenschaft einer NVO ist, sich auf Funktionen zu konzentrieren, bei denen sie den meisten Mehrwert erzeugt, weil sie die beste Expertise und die besten Möglichkeiten hat. In diesem Modell konzentriert sich jede Organisation auf das, was sie am besten kann. Eine Organisation konzentriert sich auf ihr „Kerngeschäft“ und lagert ihre „Kontext“-Funktionen zu anderen Organisationen aus, für die diese Funktionen wiederum zum Kerngeschäft gehören.

Für einige Regierungen ist die einfache und praktische Bereitstellung von Gewerbe genehmigungen eine Kontext-Funktion geworden. In dieser Situation gab es für sie keinen Grund, warum die Genehmigung zur Vergabe von Geschäftslizenzen nicht zum Beispiel an Büromöbelhersteller vergeben werden sollte. Anhand der Zufriedenheit der Kunden kann bewertet werden, welche Organisation den Anforderungen der Bürger und des Staates am besten entspricht und ob die entsprechende Genehmigung verlängert werden soll. Dies führt wiederum zu einem höheren Mehrwert für die Bürger. Im Rahmen der Diskussion über die hoheitlichen beziehungsweise die gewährleistenden Aufgaben des Staates bietet es sich an, derartige Überlegungen anzustellen.



Kontinuierliche Standardisierung: Verbindung, Zusammenarbeit, Innovation

Die dritte Eigenschaft einer NVO ist, standardisierte Geschäftsprozesse, Datensätze und IT-Systeme zu verwenden und auf diese Weise eine kontinuierliche Standardisierung voranzutreiben. Dank dieser Standards kann der Staat sehr viel effizienter funktionieren und das „Cluster“ von Organisationen in dem vernetzten Modell einfacher zusammenarbeiten. Aus der Perspektive der Kunden arbeiten dann diese Behörden, private Unternehmen und Non-Profit-Organisationen so zusammen, als wären sie eine einzige Organisation oder ein einheitliches Unternehmen.

NVOs müssen Standard-Geschäftsabläufe innerhalb ihrer Organisationen und mit externen Partnern etablieren. So können einzelne Agenturen zum Beispiel auf unterschiedliche Art und Weise mit den Anfragen der Bürger umgehen, je nachdem, ob sie über das Internet, per Telefon, per Post oder vor Ort gestellt wurden. Eine allein arbeitende Organisation kann vielleicht mit diesen verschiedenen Arten der Bearbeitung umgehen. Ist sie jedoch Teil eines Netzwerks von Organisationen, die zusammenarbeiten und Informationen austauschen, so funktioniert diese Arbeitsweise nicht mehr. Stattdessen müssen die Agentur und ihre Partner die Anfragen der Bürger auf einheitliche Art und Weise handhaben.

Anwendung des NVO-Modells auf den Staat

Eine der organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche NVO ist ein deutlich in Erscheinung tretendes Führungsteam, ein Lenkungsausschuss, der die Ziele der Organisation konsequent verfolgt. Der Lenkungsausschuss sollte gleich zu Anfang des NVO-Aufbaus

FALLSTUDIE: TEXAS INTEGRATED INFORMATION RESPONSE

Texas sah sich mit einem gesetzlichen Auftrag konfrontiert, welcher von der HHSC (Health and Human Services Commission) erwartete, für 80 % oder mehr der texanischen Bürger über eine zentrale Nummer einen einfachen und gebührenfreien Telefonzugriff auf Gesundheits- und „Human“-Services bereitzustellen. HHSC entschied sich für einen nationalen Ansatz zur Bereitstellung dieser Services, indem man 2-1-1-Call-Center implementierte. In Texas werden diese Area Information Centers (AICs) genannt. Ganz ähnlich wie 9-1-1 ist die Telefonnummer 2-1-1 eine von der US Federal Communications Commission für bestimmte Zwecke reservierte Nummer, in diesem Falle für die Bereitstellung von „Health and Human Services“, sofern es sich nicht um einen Notfall handelt. Heute kann jeder Bürger von einem beliebigen Ort in Texas aus

die Nummer 2-1-1 wählen und erhält so überall Unterstützung von zahlreichen öffentlichen und privaten Anbietern von sozialen Leistungen.

Texas ist einer der ersten Staaten, der 2-1-1 als landesweites „Virtual Government“ eingeführt hat. Die Bürger dabei zu unterstützen, sich in dem wachsenden Labyrinth von Anbietern von gesundheitlichen und sozialen Leistungen, Behörden und Service-Organisationen vor Ort zurechtzufinden, erforderte die Integration von Services aus dem gemeinnützigen, dem privaten und dem staatlichen Sektor.

Auch andere Staaten implementieren 2-1-1-Call-Center. Der Service ist dort allerdings nur an einzelnen Orten und nicht landesweit erhältlich.

ernannt und Rollen und Verantwortungen klar zugewiesen werden. Der Lenkungsausschuss muss die übergreifenden Ziele und Strategien entwickeln, um die virtuelle Aufgabe des Staates umzusetzen. Workshops sind eine gute Methode, Einigung zu erzielen. Der Lenkungsausschuss muss außerdem eine klare „Vision“ oder Zielsetzung für die NVO formulieren. Dies hört sich einfach an, erweist sich aber häufig als sehr schwierig, wenn jeder Teilnehmer seine eigenen Vorstellungen dazu hat, warum die NVO ins Leben gerufen wird.

Wenn Gruppen von Organisationen zusammenarbeiten, können sie ein Ökosystem von Organisationen oder ein „Network Virtual Ecosystem“ formen. Da jede Organisation einen hohen Grad von Autonomie beibehält, ist die allgemeine Steuerungsfähigkeit oder „Governance“ von entscheidender Bedeutung. Eine der Organisationen muss dabei eine Führungsrolle als „Facilitator“ oder Koordinator für die anderen Organisationen im Netzwerk übernehmen. Teil dieser Aufgabe ist es, Übereinstimmung zu einem „Governance“-Modell zu erreichen, das festlegt, wer welche Leistungen erbringen muss. Hierbei werden die Bereitstellung der Services, das erforderliche Training sowie die rechtlichen und anderweitigen Verpflichtungen der Teilnehmer zueinander und gegenüber ihren Bürgern spezifiziert. (Viele dieser Themen, nämlich Führung, Governance und Infrastruktur, werden in Kapitel 4 genauer behandelt.)

Wurde die Vision für das neue Geschäftsmodell einmal formuliert, so muss die virtuelle Organisation ihre interaktiv und vernetzt angelegten Informations- und Kommunikationstechnologieprojekte und Ressourcen an den Geschäftszielen der NVO ausrichten. Die Geschäftsprozesse innerhalb der NVO müssen standardisiert und Standard-Protokolle ein-

Hätte sich HHSC für einen individuellen, lokalen Ansatz entschieden, so hätte sie 25 lokale AICs implementieren und bis zu 100 neue Behördenmitarbeiter einstellen müssen, um diese Einrichtungen zu besetzen und rund um die Uhr soziale Leistungen zu erbringen. Da das notwendige Geld einfach nicht vorhanden war, tat sich HHSC mit dem gemeinnützigen Sektor zusammen und entwickelte einen alternativen Ansatz.

Anstatt die Call Center selber zu besetzen, wandte sich HHSC an gemeinnützige Organisationen. Diese stellten dem Staat die Mitarbeiter kostenlos zur Verfügung. Im Gegenzug erhalten die gemeinnützigen Organisationen kostenlose Call-Center-Software, Datenbank-Technologie und Zugriff auf eine

zusammengeführte Sprach-, Video- und Daten-Infrastruktur auf Internet-Basis. Eingehende Anrufe werden automatisch an das Call Center weitergeleitet, das die jeweilige Frage am besten handhaben kann.

Bei dieser „Win-Win“ Situation stellen die gemeinnützigen Organisationen die Mitarbeiter für die virtuelle Organisation und der Staat den technologischen Backbone. Der 2-1-1-Backbone verwendet den Texas State Intranet Backbone mit dem sinnigen Namen „TEX AN.“ Ein privates Unternehmen, das an der NVO teilnimmt, wartet die Call-Center-Software und die systemweite Datenbank. Die 2-1-1-Datenbank bietet Zugriff auf Informationen zu landesweiten medizinischen und sozialen Ressourcen.

gerichtet werden, um Systeme einfacher miteinander zu verbinden. Das Modell erfordert erhebliche Verbesserungen in Bereichen wie Interoperabilität, Sicherheit und einheitliche Geschäftsregeln und vor allem einheitliche Fokussierung auf die Bedürfnisse und Werte der Kunden.

Diese Anforderungen setzen enorme Veränderungen der jeweiligen Kultur der Teilnehmer voraus. Diese Veränderungen gelingen am besten, indem man erreichbare Ziele vereinbart und auf diese hinarbeitet, und nicht etwa, indem man gleich tief greifenden organisatorischen Wandel versucht. Bei der Entwicklung einer NVO geht es um organisatorische Evolution und nicht um Revolution. Der Lenkungsausschuss sollte dazu bereit sein, den Erfolg neuer Projekte an die übrigen NVO-Organisationen zu vermarkten.

Was ist flexibel und was nicht?

Im Hinblick auf Design und Bereitstellung von Lösungen für die Connected Republic ergibt sich ein interessanter Gegensatz: Die beste Möglichkeit, mehr Flexibilität und Ermächtigung für diejenigen zu erreichen, die staatliche Dienstleistungen zur Verfügung stellen, ist, weniger Flexibilität bei Design und Architektur der Technologien zuzulassen, die diese Services miteinander verbinden und unterstützen.

Schauen wir uns zum Beispiel den Bildungssektor an. Eines der Ziele ist, den Lehrern mehr Flexibilität beim Zugriff auf Online-Materialien und Ressourcen zu bieten und es ihnen zu ermöglichen, diese in ihre Strategien zu integrieren. Um dies zu erreichen, müssen Lehrer in der Lage sein, auf einfache, zuverlässige und sichere Art und Weise mit anderen Menschen innerhalb und außerhalb ihrer Schule zu kommunizieren. Dies wird am besten mit standardisierten Systemen erreicht, die über organisatorische, gesetzgeberische und geografische Grenzen hinweg miteinander Verbindung aufnehmen können, indem sie die Art von Technologien und Anwendungen einschränken, die innerhalb des Bildungssektors verwendet werden können. Standardisierte Systeme sind außerdem billiger zu implementieren und zu

unterstützen. Dies ist ein wichtiger Faktor für Schulen, bei denen es oft auf die Kosten ankommt.

Ein ganz ähnliches Phänomen zeichnet sich im Gesundheitssektor ab. Die Ärzte müssen schnell auf zuverlässige, sichere und relevante Informationen zugreifen können, auf denen ihre medizinischen Entscheidungen beruhen können. Auch die Patienten benötigen diesen schnellen Zugriff auf relevantes Wissen, um ihre eigenen Entscheidungen in diesem Bereich treffen zu können. Die beste Möglichkeit, die notwendige Flexibilität und Reaktionsfähigkeit für Patienten, Ärzte und andere medizinische Mitarbeiter zu bieten, ist der Einsatz einer zugrunde liegenden IT-Infrastruktur, die einfach und robust ist: eine standardisierte Architektur.

Was wir in diesen großen und weit verteilten Systemen wie dem Bildungs- oder dem Gesundheitswesen lernen, ist folgendes Prinzip: je einfacher, desto besser. Kein einzelnes Teil kann erfolgreich sein, wenn nicht das ganze System reibungslos funktioniert. Vereinfachung und Standardisierung sind von entscheidender Bedeutung.

Wie weit sollte dies gehen? Wie weit in die

Auch die wachsende, erfolgreiche NVO sollte immer zu weiteren Veränderungen bereit sein, Verantwortungen bei Bedarf neu definieren oder neue Partner einbeziehen. Es ist nicht das Ziel, eine ideale Struktur zu erreichen, sondern eine Kultur und Netzwerk-Infrastruktur zu erstellen, die sich kontinuierlich an wechselnde Anforderungen anpassen kann. Dies ist nur möglich, wenn Anreize dazu geschaffen werden, Bürgerorientierung anstelle einer an abstrakten fachlichen Behördenerfolgen ausgerichteten Mentalität zu belohnen.

Momentan werden Beamte und Angestellte in der Regel anhand ihrer Leistungen für ihre jeweilige Fachbehörde beurteilt. Nur wenige öffentlich Bedienstete, besonders auf der Führungsebene, profitieren klar und deutlich von Verbindungen zu anderen Behörden. Erweist sich diese Verbindung als Erfolg (zufriedene Bürger, gelöste Probleme), ist der Vorteil für den einzelnen Manager aber unklar oder nicht vorhanden, so wird dieses Verhalten kaum

Infrastrukturen und Systeme hinein (Hardware, Software und Netzwerksysteme) sollten die Bemühungen um Standardisierung und Vereinfachung reichen? Welche Entscheidungen sollten möglichst einheitlich und zentral getroffen werden, und welche Entscheidungen können dem Kunden oder Bürger überlassen werden? Diese Fragen sind nicht einfach zu beantworten und in der Regel durchaus umstritten und kontrovers.

Im Laufe von vielen Jahren der Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kunden ist Cisco Systems zu der Erkenntnis gekommen, dass folgende Elemente von einer gewissen Standardisierung profitieren können:

- Die allgemeine Architektur und Systemplanung, einschließlich der Ausrichtung von Informationsmanagement und Technologie an der geschäftlichen oder politischen Zielsetzung
- Das Design und die Bereitstellung von Netzwerk-Konnektivität, idealerweise auf der Basis eines einzelnen, konvergenten Netzwerks, das dazu in der Lage ist, Daten, Sprache und Video zu integrieren

- Die zentralen Datenstandards, insbesondere für Daten, die über Systeme hinweg und zwischen Beteiligten ausgetauscht werden müssen
- Die zentralen Geschäftsprozesse und Systeme, mit denen die Organisation verwaltet wird
- Einige der zentralen Anwendungen, wie Datenbanken, Finanz-Management und das Personalwesen

In dieser Liste sind die komplexen Themen, mit denen sich jede Organisation auseinandersetzen muss, noch nicht enthalten. Jede Situation ist einmalig und erfordert ihre eigenen Antworten auf folgende Fragen: Welche Anwendungen sind von zentraler Bedeutung und müssen standardisiert werden? Welche Arten von Anwendungen können von Einzelpersonen auf der Basis ihrer eigenen Anforderungen ausgewählt werden? Welche Geschäftsprozesse können standardisiert werden, ohne die Fähigkeit Einzelner einzuschränken, mit ihrer jeweiligen Situation kreativ umzugehen? Dies ist ein sorgfältiger Balanceakt, der kontinuierlich an sich verändernde Technologie, Bedingungen und Personen angepasst werden muss.

anhalten. Wird die Arbeit der NVO einem Prüfungsvorgang unterworfen, so ist von zentraler Bedeutung, dass die Prüfung die Effektivität des Ganzen und nicht nur einzelner Teile beurteilt.

Ein NVO-Ansatz bedeutet in der Connected Republic, dass sich Organisationen des öffentlichen Sektors durch drei Kompetenzen auszeichnen:

- Die Fähigkeit, zunehmend komplexe Netzwerke von Interessen, Expertise und Ressourcen über den öffentlichen, den privaten und den gemeinnützigen Sektor hinweg miteinander zu verbinden, um so Service, Vertrauen und Verantwortung zu verbessern.
- Die Fähigkeit, Informationen auszutauschen und praktisches Wissen auf der Basis von Systemen offener Innovation und konstanten Experimentierens aufzubauen.
- Die Fähigkeit, sich an schnell verändernde Bedingungen und Anforderungen anzupassen, darauf zu reagieren und sie in manchen Fällen sogar vorausszusehen.

Das Konzept und die Struktur des öffentlichen Sektors ändern

Bislang wurde aufgezeigt, wie das NVO-Modell für die Bereitstellung einer bestimmten öffentlichen Dienstleistung genutzt werden kann. Die Fähigkeit des Netzwerks, Organisationen miteinander zu verbinden, hat weitere Auswirkungen auf die Gestaltung und Struktur des öffentlichen Sektors. Dies gilt sowohl für die Front-End-Systeme mit direktem Kontakt zum Bürger als auch für Back-Office-Systeme für Finanzen, Einkauf und das Personalwesen. Aufgrund fortschreitender Entwicklung der Technologie und eines Wandels der Organisationskultur wird der Druck zunehmen (und die entsprechende Kapazität vorhanden sein), den Grenzen der traditionellen fachlich ausgerichteten Strukturen zu entkommen. Es besteht dann die Möglichkeit, Organisationen über organisatorische und funktionale Grenzen hinweg miteinander zu verbinden.

Die Regierungen haben erkannt, dass Umstrukturierungen notwendig sind. Sie verstehen, dass Bürger verschiedenen Interessengruppen angehören, die sich nicht nahtlos in existierende institutionelle Strukturen einfügen lassen. Dies erschwert die Bereitstellung von bürgerzentrierten Services. Die erste Hürde, die Regierungen und Behörden hierbei überwinden müssen, ist kultureller Art. Die meisten Beamten werden auf der Basis der Ergebnisse befördert, die sie für ihre eigene Organisation erreichen. Wenn sie einen Bürger an eine andere Behörde verweisen, wird ihnen dies in der Regel nicht besonders angerechnet. Die andere Behörde bekommt die Pluspunkte, und nicht die Person, die den Bürger verwiesen hat.

Die Verwaltungen haben versucht, auf dieses Dilemma zu reagieren, indem sie ihre Struktur an Bürgerinteressen angepasst haben. Diese Reaktion nennt man die „Machinery of Government“. Dabei stoßen sie dann gleich auf die zweite Hürde: Die Bürger fügen sich leider nicht ordentlich in sich gegenseitig ausschließende Interessengruppen ein, die dann auch noch zum fachlichen Fokus der Behörden passen. So kann es sein, dass Obdachlose neben einer Wohnung auch weitere Bildungsmaßnahmen brauchen. Jemand, der gerade an Bildungsmaßnahmen teilnimmt, ist vielleicht auch auf der Suche nach einem Arbeitsplatz. Ein Bürger auf der Suche nach Arbeit benötigt vielleicht ergänzende Sozialhilfe. Jemand, der Sozialhilfe benötigt, kann auch ein Steuerzahler sein. Viele Steuerzahler haben Rentenansprüche.

Dieser „Machinery of Government“-Ansatz kann zu echten Problemen führen („Trennen wir doch am besten alle Arbeitsangelegenheiten von Bildung und legen sie mit der Sozialhilfe zusammen“). Er kann außerdem zu einer überflüssigen Vervielfältigung von Aufgaben und Zuständigkeiten führen. Anstatt tatsächlich bürgerzentrierte Services zu bilden, wird die Verantwortung für ein bestimmtes Problem verleugnet, was zu Ineffizienz der Dienstleistung und Orientierungslosigkeit bei den Bürgern führt.

Ein radikal neuer Ansatz zur Lösung des Problems ist ganzheitlich. Eine leistungsfähige Infrastruktur und interoperable Systeme unter Einsatz von Online-Technologie sind dabei das zugrunde liegende Organisationsprinzip. Daten und Wissen sind nicht mehr an Organisationen gebunden, sondern allen unabhängig vom Standort zugänglich.

Dieser Ansatz wirft eine Reihe von Fragen auf:

- Wo gibt es einen Kundenbedarf, dem nicht oder nur unzulänglich entsprochen wird?
- Welche Behörden haben die Informationen, die in diesem Falle hilfreich sein könnten, und wo lassen sich diese Informationen am besten sammeln und speichern?
- Welche existierenden Prozesse innerhalb oder außerhalb des öffentlichen Sektors entsprechen den hier benötigten am besten?
- Welche Anforderungen an Rechtsprechung, Datenschutz und Sicherheit müssen beachtet werden?

Auf der Basis der Antworten zu diesen Fragen kann ein schnelles und preiswertes Pilotprojekt zusammengestellt werden, das den Anforderungen der Bürger entspricht. Hieran können verschiedene Organisationen aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor beteiligt sein. Diese Organisationen sollen lediglich einen bestimmten Service erbringen. Sie in der Hoffnung umzustrukturieren, dass eine bestimmte Organisation der exklusive Dienstleister für eine klar definierte und homogene Gruppe von Bürgern sein kann, ist nicht notwendig. Führungskräfte, die diese Transformationsprogramme leiten, müssen sich Möglichkeiten einfallen lassen, die Personen zu belohnen, die über die traditionellen Behördengrenzen hinweg arbeiten, und zwar auf eine Art und Weise, die auf die Anforderungen des Bürgers ausgerichtet ist. Dies muss auf systematische, glaubwürdige und sichtbare Weise geschehen, wenn sich Verhaltensweisen weiter unten in der Organisation ändern sollen. Dazu ist die Neugestaltung des öffentlichen Dienst- und Tarifrechts erforderlich. Deshalb sind hier Politik und Gewerkschaften gleichermaßen gefordert.

Die besondere Herausforderung dabei ist, dass sich die Führungskräfte bei diesen Veränderungen auf die Leute verlassen müssen, die von der „alten Arbeitsweise“ profitiert haben. Wie schon Machiavelli in „Der Fürst“ sagte, „es gibt nichts, das schwieriger anzugehen, gefährlicher durchzuführen oder dessen Erfolg unsicherer wäre als die Einführung einer neuen Ordnung. Derjenige, der Neues bringt, sieht sich all denen als Feinden gegenüber, denen es unter den alten Bedingungen gut ging, und hat lediglich lauwarmer Verteidiger in denjenigen, denen es unter der neuen Ordnung gut gehen könnte.“

Eine weitere Hürde für die Neukonzeption der öffentlichen Dienstleistungen ist die Sicherheitsfrage. Der Schutz von Informationen, die von den Bürgern zur Verfügung gestellt oder die über sie gespeichert werden, ist die unerlässliche Basis für die Akzeptanz der Connected Republic. Führungskräfte in Regierung und Behörden sind sich darüber im Klaren, dass die Präsenz von mehreren Agenturen oder Behörden innerhalb der verbundenen Organisationen Sicherheits- und Authentifizierungsverfahren ernsthaft kompliziert. Die zahlreichen Geschäftsanwendungen dieser Behörden erfordern typischerweise separate Authentifizierungsvorgänge.

Eine sinnvollere Möglichkeit, dieses Labyrinth von Sicherheitsaktivitäten zu überwinden, ist die Zentralisierung der Sicherheitsfunktion. Sicherheit und Authentifizierung werden als ein gemeinsam genutzter („shared“) Service über die gesamte Organisation hinweg angeboten werden. Verschiebt man Sicherheit und Authentifizierung in eine Shared-Service-Umgebung, so erreicht man stabilere und konsistente Sicherheits-Services, die die Verwundbarkeit reduzieren und den Schutz erhöhen.

In vielen Ländern wird die Einführung von Shared Security Services durch Diskussionen darüber behindert, wer für das Meldewesen zuständig ist. Für die Bürger ist es völlig irrelevant, ob dies ein Innenministerium ist, Justizministerium oder vielleicht eine ganz neue

FALLSTUDIE: CentreLink

Im Laufe der Jahre hat der australische Staat unzählige neue Behörden gegründet, die jeweils einen bestimmten Teil der sozialen Leistungen erbrachten, auf die Bürger Anspruch hatten. Diese unübersichtliche Ansammlung von Services frustrierte die Australier immer mehr.

Dies stellte eine echte Herausforderung für die australische Regierung dar, die wie viele andere Organisationen des öffentlichen Sektors in starren Fachbehörden gewachsen war. Was die Regierung benötigte, war eine Möglichkeit, ihre diversen Behörden miteinander zu verbinden, ihre getrennten Informationsstandorte zu konsolidieren und eine einzelne, einfach zu verstehende Anlaufstelle zu bieten, welche die Bürger mit der richtigen Behörde für ihre jeweiligen Bedürfnisse verbindet.

Die Lösung war die Schaffung von Centrelink, einer NVO, die die Dienstleistungen

verschiedener Organisationen koordiniert und miteinander verbindet. Mit Centrelink können die Australier über ein Internetportal oder eine Telefonnummer auf zahlreiche staatliche Services zugreifen. Hierzu gehören das Ministerium für Arbeit und Arbeitsbeziehungen, das Ministerium für Transport und regionale Services, das Ministerium für Angelegenheiten der Kriegsveteranen, das Ministerium für Gesundheit und Alter, das Ministerium für Einwanderung, multikulturelle Angelegenheiten und Ureinwohner und die Wohnungsbehörden des Staates New South Wales.

Wir sind heute „das menschliche Gesicht der australischen Regierung“, erläutert Jane Treadwell, stellvertretender CEO of Digital Business bei Centrelink. „Unser Ziel ist es, unseren Kunden das Leben einfacher und besser zu gestalten.“ Und weiter: „Als vernetzte Organisation muss man nicht alles intern anbieten, da man mit vielen Organi-

Behörde, die als zentraler Datenspeicher fungiert. Es kommt lediglich darauf an, dass der Staat sich daran erinnert, wer der einzelne Bürger ist und so eine „No Wrong Door“-Strategie unterstützen und die Sicherheit und den Datenschutz der Bürger garantieren kann.

Bürger fordern sichere Betriebsumgebungen, oder sie werden sich einfach weigern, am E-Government-Projekt teilzunehmen. Genau wie beim Online-Banking erwarten die Bürger, dass öffentlich Bedienstete mit persönlichen Daten und vertraulichen Finanz- und medizinischen Profilen verantwortlich umgehen. Hierfür müssen neue Funktionen wie der CIO (Chief Information Officer), der für die gesamte Organisation verantwortlich ist, mit mehr Autorität ausgestattet werden. Die von dieser zentralen Autorität getroffenen Entscheidungen werden sich direkt auf die Bürger auswirken. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Governance-Modell direkte Teilnahme und Einflussnahme vonseiten der Bürger berücksichtigt. Vertrauen und Dialog sind eng miteinander verbunden. Nur wenn der Bürger die Möglichkeit hat, vernetzt und interaktiv mit seinen Verwaltungsdienstleistern in Kontakt zu treten und dort seine Interessen auch in Online-Sprechstunden einzubringen, wird er wieder Vertrauen in die Handlungsweise von Staat und Verwaltung aufbauen.

Je mehr dies geschieht, desto mehr werden wir das Zusammenwachsen der E-Government-Dimensionen „Online Bereitstellung von Dienstleistungen“ und „Teilnahme der Bürger“

sationen verbunden ist, die erweiterte Möglichkeiten haben. Wenn man Ressourcen, Know-how und Fähigkeiten austauschen kann, dann kann man wirklich etwas leisten. Unsere Aufgabe ist es, die Komplexität der Regierung und anderer Organisationen hinter unserer Webseite zu verstecken und unseren Bürgern das Leben einfacher zu gestalten.“

Centrelink ist heute die größte staatliche Behörde Australiens und der drittgrößte Arbeitgeber im öffentlichen Sektor. Es bietet die technologische Infrastruktur, mit deren Hilfe die Mitglieder der virtuellen Organisation gegenseitige Fähigkeiten nutzen und Ressourcen und Wissen austauschen können.

Zu den „Kunden“ von Centrelink gehören Familien, Studenten, Rentner, Kriegsveteranen, Arbeitssuchende, Behinderte, allein stehende Eltern und Pflegeleistende. Centrelink hat mehr als 27.000 Mitarbeiter und Agen-

ten und 300 Kundencenter. Es betreibt das zweitgrößte Call-Center-Netzwerk in Australien mit mehr als 60.000 Kunden pro Woche. Mithilfe einer „No Wrong Door“-Strategie öffnet Centrelink die gemeinsam genutzten Informations-Ressourcen des Staates für Bürger, Gemeinschaften und Service Provider in ganz Australien.

Durch die Entwicklung eines Konzepts mit dem Namen „Lego® Government“ leitet Australien die nächste Phase für Centrelink ein. Hierbei geht es um die Schaffung von Informationsflüssen, die eine integrierte Reihe von Dienstleistungen bieten. Das Konzept erreicht dies durch die Erstellung von standardmäßigen IT- und Informationsbausteinen, die in unterschiedlichen Kombinationen für neue Services zusammengestellt und auch wieder entkoppelt werden können. Das Konzept des Lego-Government bricht die Grenzen des traditionellen Regierens und Verwaltens auf.

beobachten. Dialogue by Design, ein Online-Beratungsunternehmen in Großbritannien, hat diese Dimensionen miteinander kombiniert und so die Vorteile des Internets genutzt. Das Ergebnis könnte so aussehen:

Der Einsatz des Internets bedeutet, dass alle Organisationen, also auch der Staat, die Bürger als Einzelpersonen behandeln können, ebenso wie erfolgreiche Unternehmen ihre Kunden als Individuen behandeln. So können öffentliche Dienstleistungen auf individueller Basis geboten und die Meinungen der einzelnen Bürger zu diesen Services gesammelt und ausgewertet werden, um entsprechend darauf zu reagieren. Jede Meinungsumfrage zeigt, dass es den Wählern in erster Linie um die öffentlichen Leistungen geht. Sucht man also nach einer Plattform, zur Stärkung der Demokratie, so sollte man den Bürgern mehr Mitbestimmung bei der Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen ermöglichen. Denn auch Folgendes gilt: Werden die Bürger nicht ausreichend in die Entscheidung darüber einbezogen, wie ihr Geld ausgegeben wird, so führt dies dazu, dass die Legitimität der öffentlichen Dienstleistungen immer weniger anerkannt wird. An diesem Punkt müssen die parallelen Welten der E-Democracy und des E-Governments enger miteinander verbunden werden, wobei sie sich gegenseitig stärken werden.²

Wem gehören diese Informationen überhaupt?

Die Connected Republic erfordert eine dramatische Verbesserung des Vertrauens, das zwischen Bürgern und Regierung existiert. Dazu sind fortlaufende Bemühungen um die Verbesserung der alltäglichen Dienstleistungen für die Bürger sowie um die schwierigeren Teile des Reformprozesses, wie Datenschutz, Authentifizierung, Vertraulichkeit und Identität, erforderlich.

Die Förderung eines tieferen Vertrauens zwischen den Bürgern und dem Staat erfordert eine gesellschaftliche Debatte über die Erstellung, den Besitz und die Kontrolle von Informationen und dazu, inwieweit dieser Prozess aus den Händen des Staates genommen und den Bürgern und ihren Gemeinschaften übergeben werden kann. Dies wird eine schwierige und langwierige Debatte sein, bei der diejenigen, die den Bürgern mehr Kontrolle über Informationen ermöglichen wollen, mit einem altmodischen Verständnis politischer und bürokratischer Kontrolle zusammenstoßen. Beide Ansätze werden oft durch die gleichen Technologien ermöglicht.

Die Connected Republic gibt eine klare Zielsetzung und Richtung vor, löst diese grundlegenden Konflikte aber nicht von sich aus. Diese Probleme werden erst dann ausgeräumt werden, wenn ein echter Dialog begonnen hat und neue Strategien mit voller Beteiligung der Bürger selbst entwickelt wurden.

Die Kultur des öffentlichen Sektors ändern

Jeder Versuch, signifikante Veränderungen an einer Organisation des öffentlichen oder des privaten Sektors vorzunehmen, muss sich mit der internen Kultur dieser Organisation auseinandersetzen. Es können neue Technologien implementiert und neue Strukturen erstellt werden – wirkliche Veränderung wird sich erst dann einstellen, wenn die Menschen in der Organisation die Art und Weise ändern, wie sie denken und handeln. Neue Qualifikationen/Fähigkeiten wie Zusammenarbeit (Collaboration), Team-Aufbau und Projekt-Management müssen gefördert werden. Bei den Beamten muss eine neue Einstellung gefördert werden, sodass sie sich fortlaufend fragen: „Wie kann ich es für den Bürger einfacher machen, mit mir und meiner Organisation umzugehen?“

Das Konzept der Connected Republic unterstützt Repräsentanten und Mitarbeiter des Staates dabei, sich auf die Gründe dafür zu besinnen, warum sie sich zur Wahl gestellt oder für eine Laufbahn im öffentlichen Sektor entschieden haben. Dazu gehört die Verpflichtung zu Offenheit und Verantwortung, moralisch korrektes Verhalten und ein Streben zum Wohl der Allgemeinheit. Dies ist deshalb möglich, da die Mitarbeiter in der Connected Republic aus den alten organisatorischen Strukturen, die ihre Arbeit einschränken, ausbrechen können. Stattdessen können sie sich auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Bürger konzentrieren.

In den Achtziger- und Neunzigerjahren haben viele Regierungen versucht, die Kultur des öffentlichen Sektors zu verändern. Um Bedenken auszuräumen, dass die Kultur zu sehr nach innen gewandt und bürokratisch sei, haben Regierungen Wettbewerbselemente eingeführt. Dahinter stand der Gedanke, dass lediglich ein gewisser marktwirtschaftlicher Aspekt fehlte. Dies kann in manchen Zusammenhängen durchaus Sinn machen, aber das Konzept der Connected Republic bietet eine umfassendere Lösung für das Problem.

In einem veränderten öffentlichen Sektor müssen die Mitarbeiter über andere Fähigkeiten verfügen. Die Zeiten, in denen ein elegant formuliertes Memorandum oder gut geschriebene Richtlinien gute Leistungen darstellten, sind definitiv vorbei. Heute geht es nicht mehr nur um gute Ideen, sondern den Effekt, den sie auf Menschen und Gemeinschaften haben. Wie führende Vertreter des öffentlichen Sektors in Großbritannien und Australien vor kurzem klar gemacht haben, werden in dem neuen öffentlichen Sektor Ausführung und Ergebnisse ebenso hoch bewertet.

Die Mitarbeiter des öffentlichen Sektors müssen sich daran gewöhnen, über die Grenzen einzelner Organisationen hinweg und innerhalb von inoffiziellen Netzwerken zu arbeiten, nicht in starr definierten hierarchischen Strukturen. Flexibilität und die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, bekommen dabei entscheidende Bedeutung. In manchen Ländern mag es sogar so weit gehen, dass sich einzelne Mitarbeiter nicht länger als Angestellte einer bestimmten Behörde verstehen. Stattdessen sehen sie sich als öffentliche Bedienstete, die an einer Reihe von Projekten beteiligt sind, die ähnliche Themen abdecken, aber durchaus über die traditionellen Zuständigkeiten mehrerer Behörden hinausreichen können.

In der Connected Republic werden den Mitarbeitern des öffentlichen Sektors ganz andere Werkzeuge zur Verfügung stehen. Viele Regierungen erkennen erst jetzt, inwieweit Internet-Werkzeuge Routine-Aktivitäten in Papierform ersetzen können. Berichte zu Reisekosten und Spesen, übergreifende Verzeichnisse, die Auswahl von gesundheitlichen Leistungen und Lohn- und Gehaltsmitteilungen sind nur einige der Bereiche, die sich entsprechend verändern werden.

Eine neue „Civil Service“-Kultur für Großbritannien

Großbritannien ist fest dazu entschlossen, grundlegende Veränderungen an seiner Kultur des öffentlichen Dienstes vorzunehmen. Das Ausmaß dieser Veränderungen wurde in einem Brief deutlich, den Sir Andrew Turnbull, Leiter des Civil Service, im September 2003 schrieb. Der Brief war an alle Mitarbeiter gerichtet und stellte folgende vier Forderungen:

„Unsere Kunden kommen zuerst: Wir müssen das Feedback unserer Kunden besser nutzen und es in unsere Arbeit einfließen lassen – von der Strategie bis hin zur Bereitstellung. Unter diesem Aspekt müssen wir auch die Art und Weise betrachten, wie die Öffentlichkeit unsere Dienstleistungen erhält. Mit wohl durchdachten Änderungen können wir es unseren Kunden erleichtern, schnell auf unsere Services zuzugreifen und ihre Kontakterfahrungen mit dem Staat zu verbessern. Wir müssen uns überlegen, wieweit wir unsere Back-Office-Funktionen wie Finanzen und Personalwesen umgestalten, um so E-Technologie zu nutzen, uns „Best Practice“ aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor zu Eigen zu machen und die administrative Belastung unserer Mitarbeiter zu reduzieren.

Unsere Fähigkeiten bei der Bereitstellung verbessern und weiterentwickeln: Wir benötigen spezifische Fähigkeiten oder ‚Skills‘, um Services mit klarem Kundenfokus zu bieten und die Back-Office-Funktionen umzugestalten. Hierzu gehört Programm- und Projekt-Management, eine grundlegende Voraussetzung, um politische Vorgaben auch wirklich zu implementieren.

Unsere Beziehung zu öffentlichen Dienstleistern vor Ort weiter ausbauen: Wir müssen den lokalen Verantwortlichen mehr Entscheidungen überlassen, mehr Leistungsanreize schaffen und es den Besten unter unseren lokalen Führungskräften ermöglichen, ihre Expertise dazu zu verwenden, andere Institutionen zu verbessern und die Bürokratie für lokale Dienstleistungen zu reduzieren.

Konsequent führen: Eine Gruppe von Personen aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor und unter Leitung einiger Staatssekretäre hat neue Vorschläge für bessere „Leadership“ im öffentlichen Dienst entwickelt. Hierdurch lassen sich Führungskräfte aufbauen, die Vertrauen erwecken und die persönliche Verantwortung für effektive und schnelle Ergebnisse übernehmen. Wir werden dafür sorgen, dass wir unsere zukünftigen Führungskräfte frühzeitig erkennen. Der öffentliche Dienst der Zukunft soll durch Personen mit breit gefächerten Erfahrungen aus dem öffentlichen und privaten Sektor angeführt werden.“

Diese internetbasierten Werkzeuge leisten mehr, als einfach nur die Mitarbeiter produktiver zu machen. Sie tragen zu einer einheitlichen, webbasierten Kultur bei, die über Abteilungsgrenzen hinausreicht, kulturelle Unterschiede zwischen Abteilungen reduziert und einfacher an sich ändernde Anforderungen anzupassen ist. Dies kann noch verstärkt werden, indem man Folgendes entwickelt:

- Netzwerkbasierete „Collaboration“-Werkzeuge, welche die Teilnehmer an einem Projekt auf engere, kreativere und effektivere Art und Weise miteinander verbinden und so zu besseren Resultaten führen.
- Mehrere integrierte Kommunikationskanäle zwischen verschiedenen Ebenen und Teilen von Organisationen, um den organisatorischen Fokus und die Effektivität zu stärken.
- Netzwerkgestütztes Lernen, das die Fähigkeiten der unterschiedlichsten Mitarbeiter entwickeln kann, von politischen Entscheidungsträgern bis hin zu den Beschäftigten im Front Office.

Die NASA (U.S. National Aeronautics and Space Administration) verfolgte genau diesen Ansatz, als sie das „One NASA“-Programm initiierte. Ziel war es, Möglichkeiten zu finden, wie die zahlreichen öffentlichen und privaten Organisationen, die mit der NASA an komplexen Programmen wie zum Beispiel dem Space Shuttle zusammenarbeiten, so operieren könnten, als wären sie Teil eines einzigen Unternehmens. „One NASA“ erreicht dies unter anderem, indem es internetbasierte Anwendungen und Werkzeuge implementiert, die verschiedene Abteilungen und Behörden sowie den öffentlichen und den privaten Sektor umfassen. Diese Werkzeuge unterstützten die NASA dabei, einheitlichere Geschäftsabläufe und eine entsprechende Kultur zu schaffen.

Harte Arbeit, die sich auszahlt

Es wird nicht ganz einfach sein, die Art von Wandel zu erreichen, die hier beschrieben wurde. Sogar die Länder, die allgemein als führend im Bereich des E-Governments angesehen werden, finden die Implementierung recht schwierig. Ein Bericht des kanadischen Rechnungshofes (Auditor-General aus dem November 2003) bietet hierfür ein Beispiel. Er besagt, dass auch nach Ablauf von vier Jahren der auf sechs Jahre angelegten Online-Strategie der Regierung noch enorme Risiken bestehen, die, wenn sie nicht beachtet werden, das gesamte Programm zu einem „teuren und zu wenig genutzten Vehikel“ machen würden. Der Auditor-General fügte hinzu, dass Konsequenzen und Ergebnisse nicht genug definiert wären und „Governance“ und „Leadership“ zu schwach wären, um dem gesamten Programm eine klarere Richtung vorzugeben.

Ein vor kurzem veröffentlichter Bericht der IT-Marktforschungsfirma IDC (International Data Corporation) zu den E-Government-Programmen der skandinavischen Länder kommt zu einem ähnlichen Schluss. Laut dem Bericht müsse sich beispielsweise die dänische Regierung zunächst mit verschiedenen Herausforderungen beschäftigen, bevor sie eine effiziente digitale Verwaltung besäße. Hierzu gehörten die Integration der Anwendungen, die Entwicklung von internen Organisations- und Arbeitsprozessen und die Überzeugungsarbeit, um mehr Dänen von der Notwendigkeit digitaler Signaturen zu überzeugen. Der gleiche Bericht

hebt hervor, dass sich Finnland auf die Integration von Anwendungen zur Unterstützung verschiedener öffentlicher Dienstleistungen, ausstehende politische Entscheidungen über Standards und die weitere Entwicklung der Service-Automation konzentrieren muss. Schweden steht vor ähnlichen Problemen: Standardisierung der Daten, Re-Design von Anwendungen, Automation und Veränderungen der Prozesse. Die IDC-Analysten weisen darauf hin, dass sich Schweden auf die IT-Implementierung konzentriert hat, jetzt aber die Herausforderungen der organisatorischen Entwicklung annehmen muss.³ Dies dürfte Lesern auf der ganzen Welt bekannt vorkommen.

Die Implementierung solch weit reichender Veränderungen ist nicht einfach, zahlt sich aber aus. Kosteneinsparungen sind in großem Umfang möglich. Die französische Regierung hat im Februar 2004 Investitionen von mehreren Milliarden Euro in ihrem E-Government-Programm angekündigt. Sie erwartet dabei, ab 2007 zwischen 5 und 7 Milliarden Euro pro Jahr zu sparen. Dies würde einer Einsparung von 7 bis 10 % der jährlichen Betriebskosten der französischen Administration entsprechen. Diese Einsparungen der Franzosen würden dann in etwa den Initiativen ihrer europäischen Partner entsprechen: Einsparungen von 1,65 Milliarden Euro über vier Jahre in Deutschland, 1,42 Milliarden Euro Einsparungen über vier Jahre in Großbritannien und Einsparungen von etwa 2 Milliarden in Italien und Spanien.

Bei der Umwandlung des öffentlichen Sektors geht es nicht nur darum, Geld zu sparen. Es geht auch um die grundlegende Veränderung des Verhältnisses zwischen dem Staat und seinen Bürgern. Es geht um die Verwirklichung einer neuen Vision, der Connected Republic, welche die Bürger aktiv an öffentlicher Politik beteiligt. Es ist eine Vision, die das Vertrauen der Öffentlichkeit in diesen Prozess und die Legitimität des Staates erneuern kann. Es ist durchaus eine ehrgeizige Vision. Neue Entwicklungen zeigen jedoch, dass sie nicht nur möglich, sondern auch von entscheidender Bedeutung ist.

¹ Dieser Abschnitt basiert auf „The Bridge: Making Money the NVO Way“, Cisco Internet Business Solutions Group, 2003

² „E-participation and the future of democracy“, Andrew Acland, Februar 2003. Dialogue by Design, <http://www.interactive-web.org.uk/papers/E-Participation%20and%20the%20future%20of%20Democracy.pdf>

³ „Nordic countries lead Europe for E-Government, finds new research“, eGovernment News, 11.2.2004, http://europa.eu.int/ISPO/ida/jsps/dsp_showDocument.jsp?printerVersion=1&documentID=2141

Vertrauen aufbauen und den Bürger einbinden¹

Um zu verstehen, wie Technologie den demokratischen Prozess von Grund auf verändern kann, stelle man sich eine Gemeinschaft vor, in der alle politischen Abläufe auf die Bürger ausgerichtet sind, und zwar als kontinuierlicher Prozess von der anfänglichen Programmaufstellung über die Diskussion der politischen Ziele bis hin zur endgültigen Entscheidungsfindung. Ermöglicht wird dies durch interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien, verbunden mit den eher traditionellen Methoden zur Einbindung von Bürgern. Mithilfe dieser Technologien können Einzelpersonen nicht nur ihre Meinung zu bereits beschlossenen politischen Zielen äußern, sondern sie können die Prioritäten mitbestimmen. Darüber hinaus ist es einfacher, in den Prozess einzusteigen, da die neuen Technologien leicht zugänglich und einfach zu bedienen sind. So kann eine größere Anzahl unterschiedlichster Menschen am politischen Prozess beteiligt werden.

Wenn Menschen in dieser imaginären Gemeinschaft ihrem lokalen Abgeordneten eine E-Mail schicken, bekommen sie eine Antwort. Sind ihre Interessengebiete registriert, so werden sie automatisch über neue, damit zusammenhängende Dokumente oder Ereignisse informiert. Auf benötigte Informationen zu jedem beliebigen Thema kann leicht zugegriffen werden. Online-Diskussionen sind gut gestaltet und werden fachmännisch moderiert. Umfang und Ziel dieser Diskussionen sind klar definiert. Die Menschen können sehen, welche Auswirkungen ihre Beiträge auf die Regierung/Behörde und die angebotenen Programme und Dienstleistungen haben. Deshalb werden in Folge-Konsultationen noch mehr Bürger eingebunden, die sich von dem durch die Technologien ermöglichten Prozess begeistern lassen. In dieser Gemeinschaft hat sich ein vorteilhafter Kreislauf von Partizipation und Demokratie entwickelt.

Vorstehende Beschreibung erscheint vielleicht utopisch, doch werden heute bereits viele Aspekte des beschriebenen Szenarios in unterschiedlichen Gemeinschaften weltweit praktiziert.² Es gibt immer mehr Anhaltspunkte dafür, dass interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien wichtige Bestandteile sind, wenn es darum geht, die Reichweite, Qualität und Einflussmöglichkeiten der Einbindung und Beteiligung der Bürger zu steigern.

Technologien spielen auch eine immer wichtigere Rolle bei der Suche nach Legitimität, die das Kernstück des demokratischen Erneuerungsprozesses darstellt. Diese neue Art von Demokratie ist entscheidender Bestandteil der Connected Republic.

Zwar hält sich ihr Fortschritt noch in Grenzen, doch ist die Richtung von E-Democracy schon vorgegeben. Es findet sich kaum eine moderne Analyse über die Zukunft von E-Government, in der nicht zumindest teilweise ihr Potenzial zur Verbesserung der Qualität und der Auswirkungen einer Einbindung und Beteiligung von Bürgern anerkannt wird.

Diese Vorstellung von Demokratie hat nichts mit „Business as usual“ zu tun. So wie die Connected Republic eine neue Art des Regierens und Verwaltens aufzeigt, beinhaltet E-Democracy neue Formen von Einbindung und Beteiligung. Tom Bentley, Direktor von Demos3, spricht in einer aktuellen Studie von einer „noch größeren Herausforderung ... eine Art von ‘verteilter Demokratie’ zu definieren, bei der die direkte Partizipation der Menschen bei der Bereitstellung von öffentlichen Gütern wie Gesundheit, Erziehung und öffentliche Sicherheit durch die Art und Weise ausgedrückt wird, in der die Menschen mit den lokalen Institutionen umgehen und mithelfen, vor Ort „Public Value“ zu schaffen ...“

In Bentleys Konzept einer verteilten Demokratie besteht „... eine direktere, interaktive Beziehung zwischen Staat und Bürger, die einen größeren und kontinuierlicheren Bereich von Aktivitäten umfasst. Um auf unsere komplexen Massengesellschaften reagieren und sich daran anpassen zu können, benötigen Regierungen/Behörden mehr als brillante Strategien und ausgefeilte Netzwerke. Sie benötigen neue Beratungs- und Legitimationsmethoden, die sich zum einen auf die Ideen und Innovationen der Bürger stützen und zum anderen neue Prioritäten, Werkzeuge und Verantwortungen zulassen.“

In der Analyse heißt es weiter, dass innerhalb dieses Rahmens „die Bedeutung von Demokratie anfängt, sich zu verändern: von einer simplen Auswahl aus vereinfachten alternativen Programmen mit Zusagen für politische Ziele hin zu einem kontinuierlichen Austausch von Ideen und Erfahrungen sowie einer Abwägung von Kosten und Risiken alternativer Optio-

Wie digitale Technologien die Demokratie stärken⁴

Es existieren vier wichtige Kriterien für einen erfolgreichen und motivierenden demokratischen Prozess. Er sollte nahe an den Menschen sein, nicht nur in punkto räumlicher Nähe und Zugriff, sondern auch im Hinblick auf kulturelle Relevanz. Er muss ein Gefühl von Gemeinsamkeit vermitteln, d. h. die Erkenntnis, dass die Probleme von Regierungen, Behörden und Gemeinschaften nur gemeinsam gelöst werden können. Er muss einen Weg finden, damit sich aus all den unterschiedlichen Stimmen bei einem demokratischen Dialog eine kohärente Ansicht darüber herauskristallisieren kann, wie Herausforderungen angegangen werden und welche Prioritäten dabei gelten sollen.

Und schließlich muss er sicherstellen, dass die Vertreter von Regierungen und Behörden gegenüber den Menschen, die sie regieren bzw. verwalten, Empathie ausdrücken.

Wenn diese vier Dimensionen – Nähe, Gemeinsamkeit, Kohärenz und Empathie – die Attribute einer wirklich verbundenen Demokratie darstellen, welchen Beitrag zum Prozess leisten dann die neuen interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien?

Im Hinblick auf Nähe bietet die digitale Welt noch nie da gewesene Möglichkeiten der gemeinsamen Präsenz. Viele Menschen können an unterschiedlichen Orten und zu

nen durch die Öffentlichkeit.“⁵ Das sind spannende Möglichkeiten, die allerdings auch eine natürliche Weiterentwicklung des Experiments Demokratie darstellen – weitgehend von Maßnahmen vorangetrieben und durch die neuen interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht.

Wie kann also der demokratische Dialog – der darauf angewiesen ist, dass Menschen und Gemeinschaften aktiv an den Beratungen und Entscheidungen der Regierungen/Verwaltungen beteiligt werden – erneuert werden? Wie können Gesellschaften den Vertrauensverlust umkehren und eine stabile Plattform schaffen, von der aus die komplexen und anspruchsvollen Herausforderungen für die Gesellschaft angegangen und gelöst werden?

Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass trotz der die Gesellschaft offensichtlich plagenden Entfremdung die Menschen nach wie vor bereit sind, sich motivieren und einbinden zu lassen, wenn es um Themen geht, die ihr Leben und die Gemeinschaften, in denen sie leben, arbeiten und spielen, betreffen. Lautstarke Forderungen nach direkter Demokratie oder der Übernahme sämtlicher staatlicher Aufgaben werden nicht erhoben. Aber die Menschen möchten einbezogen werden und der Staat muss wirksame Wege finden, wie diesem Wunsch entsprochen werden kann.

Die Art und Weise, wie der Staat auf den Wunsch der Bürger nach mehr Einflussmöglichkeit und Kontrolle über den öffentlichen Sektor reagiert, muss vielfältig und umfassend sein. Zum einen geht es dabei um die Art und Weise, in der die Menschen ihre Ansichten, Ideen, Einblicke und Bedenken mitteilen und wie im Entscheidungsfindungsprozess auf diesen Input reagiert wird. Dann geht es um die formalen Strukturen, innerhalb derer öffentliche politische Ziele festgelegt werden, von den gesetzgebenden Prozessen bis hin zu den Beratungs- und Implementierungsstrukturen, auf denen die Gesetzgebung beruht. Ferner geht es

unterschiedlichen Zeiten im Prinzip gleichzeitig an einem Ort sein, wo sie an ein und demselben Dialog teilnehmen. Das Konzept der Gemeinsamkeit findet sein exaktes Spiegelbild in den allgegenwärtigen leistungsstarken Netzwerken, mit denen Menschen und Informationen schneller, zuverlässiger und sicherer verbunden werden.

Wenn unser demokratischer Dialog ein gewisses Maß an Kohärenz aufweisen soll, benötigen wir ein Werkzeug, mit dem viele Stimmen gehört und sortiert werden können. Mit anderen Worten: Wir benötigen die Fähigkeit des Internets zum Dialog, oder, wie Stephen Coleman es beschreibt, zum „Polylog“: viele Stimmen, ein Gespräch. Und

schließlich zeigen das zunehmende Phänomen des „Blogging“ und der Aufschwung des Reality-Fernsehens die Fähigkeit des Internets zur Selbstdarstellung: die Möglichkeit, den übrigen Mitgliedern der Gemeinschaft schnell, billig und effektiv zu präsentieren, wer man ist und was man glaubt.

- Nähe erfordert gemeinsame Präsenz.
- Gemeinsamkeit ist auf das Netzwerk angewiesen.
- Kohärenz stützt sich auf Dialog.
- Empathie unterstellt die Fähigkeit zur Selbstdarstellung.

um die Art und Weise, in der der Entscheidungsfindungsprozess stattfindet, nicht nur an der Wahlurne, sondern als Teil einer kontinuierlichen Aktion, die den gesamten Prozess transparenter, legitimer und verständlicher macht.

Auf diese Forderungen nach mehr Demokratie zu reagieren ist in der Connected Republic ebenso wichtig wie dem Wunsch nach effizienteren und bürgernäheren Dienstleistungen nachzukommen. In der Tat sind beide Forderungen untrennbar miteinander verbunden. Beide tragen zur Erreichung des zugrunde liegenden Zieles bei, nämlich Vertrauen aufzubauen und die Kommunikation zwischen dem Staat und dem Bürger zu fördern. Damit beide Forderungen erfolgreich umgesetzt werden können, müssen die neuen interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien auf intelligente Weise integriert werden.

Man kann die extremeren Forderungen der früheren Bewegung für eine digitale Demokratie zwar leicht abtun, doch darf man ihr wahres Potenzial nicht unterschätzen, denn die betreffenden Technologien haben durchaus schon Veränderungen herbeigeführt. Sie beeinflussen jede Phase des politisch-administrativen Gestaltungs- und Entscheidungsprozesses, darunter die Anhörung der Bürger, das Aufdecken von Problemen, das Sammeln und Sichten von Beweisen, das Auswählen und Umsetzen einer bevorzugten Lösung und das Auswerten der Ergebnisse. Die für den demokratischen Erneuerungsprozess relevanten Aspekte – Transparenz, eine weiter reichende, anhaltendere Einbindung und Beteiligung sowie besser informierte und aktivere Bürger – sind ohne diese neuen Technologien entweder nicht oder nur weit schwieriger zu erreichen.

Der Hintergrund für diese Agenda wird in einem aktuellen Bericht der OECD mit dem Titel „Citizens as Partners“ (Bürger als Partner) aufgezeigt. Diesem Bericht zufolge erwarten gut ausgebildete und gut informierte Bürger von der Regierung/Verwaltung, dass ihre Meinung und ihr Wissen bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt wird. Der Bericht nennt fünf Gründe, warum Regierungen/Behörden ihre Beziehung zu den Bürgern intensivieren sollten:

- Um die Qualität der Politik zu verbessern, da Regierungen/Behörden auf umfassendere Informationsquellen sowie auf mehr Perspektiven und mögliche Lösungen zugreifen können. Dies können sie in einer Zeit, in der die Festlegung von politischen Zielen aufgrund der höheren Komplexität, der größeren politischen Interdependenzen und des höheren Zeitdrucks noch anspruchsvoller geworden ist.
- Um den Herausforderungen für die sich entwickelnde Informationsgesellschaft begegnen zu können, um sich auf eine verstärkte und schnellere Interaktion mit den Bürgern vorzubereiten und um ein verbessertes Wissensmanagement sicherzustellen.
- Um die Inputs aus der Öffentlichkeit in den politischen Gestaltungsprozess zu integrieren und damit die Erwartungen der Bürger zu erfüllen, dass ihre Stimme gehört und ihre Meinung bei der Entscheidungsfindung von Regierung/Behörden berücksichtigt wird.
- Um auf die Forderungen nach mehr Transparenz und Verantwortungsbewusstsein der Regierungen/Behörden zu reagieren, da die von staatlichen Stellen getroffenen Maßnahmen von der Öffentlichkeit und den Medien immer stärker ins Visier genommen und im öffentlichen Leben Standards aufgestellt und kodifiziert werden.

- Um das Vertrauen der Öffentlichkeit in den Staat zu stärken und um dem kontinuierlichen Rückgang der Wahlbeteiligung, den sinkenden Mitgliederzahlen in den politischen Parteien und dem in Umfragen dargelegten sinkenden Vertrauen in wichtige öffentliche Institutionen entgegenzuwirken.⁶

Der Bericht unterstreicht die Bedeutung der neuen Technologien, und zwar nicht nur dahingehend, dass Services der Regierungen und Behörden effizienter und zugänglicher werden, sondern auch im Hinblick darauf, dass die Art und Weise, in der Bürger am demokratischen Prozess selbst teilnehmen können, verbessert wird. Zweifellos wissen es die Menschen zu schätzen, dass E-Government ihnen Wahlmöglichkeiten gebracht hat, aber sie erwarten nun, dass dieselben Technologien ihnen auch zu einem Mitspracherecht verhelfen. Diese beiden Dinge dürfen nicht verwechselt werden.

Das Potenzial von E-Democracy

E-Democracy kann definiert werden als die Nutzung von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien, um Bürger in öffentliche Diskussionen über politische Ziele und Entscheidungen einzubinden. Schaut man sich die kurze Geschichte von E-Democracy an, so lassen sich drei Phasen unterscheiden. Die erste Phase war gekennzeichnet durch einen übertriebenen Ausbruch an „Technopopulismus“, bei dem neue Formen der direkten Demokratie sowie die radikale Umformung der Politik angestrebt wurden. Dem schloss sich eine gemäßigtere Phase an, in der nach einer Möglichkeit gesucht wurde, wie dem Gespräch zwischen Politikern, anderen am politischen Gestaltungsprozess Beteiligten und der breiteren Community eine Online-Dimension hinzugefügt werden könne. Diese ging schließlich in eine Phase der Anpassung über, in der auf pragmatische Art und Weise nach Möglichkeiten geforscht wurde, wie Debatten, Beratungen und Entscheidungen von Regierungen und Bürgern verbessert werden können.

Der Begriff E-Democracy war in gewisser Weise sowohl eine Fehlbezeichnung als auch ein Hindernis für ihre weitere Verbreitung und positive Aufnahme. Die Tatsache, dass der Schwerpunkt insbesondere auf die elektronische Abstimmung (E-Voting) – ein wichtiges Thema, das aber keinen wahren Wandel herbeiführte – gelegt wurde, lenkte von wichtigeren Fragen ab, so zum Beispiel von der Frage, wie Online-Technologie genutzt werden könne, um mehr Menschen in den Prozess der Entwicklung öffentlicher politischer Ziele einzubinden. Bei der Debatte um E-Democracy geht es nicht um direkte Demokratie oder die „Disintermediation“ der politischen, richtungsweisenden und repräsentativen demokratischen Prozesse. Vielmehr geht es darum, das erhebliche Potenzial zu erforschen, das neue Technologien bieten, um die wichtige, anspruchsvolle Aufgabe bewältigen zu können, Bürger an der Entwicklung von politischen Zielen zu beteiligen und in den demokratischen Prozess einzubinden. Die zugrunde liegende Herausforderung besteht nicht allein darin, das Ausmaß zu erhöhen, in dem die Bürger beteiligt werden, sondern vor allem darin, das Ausmaß zu erhöhen, in dem sie sich beteiligt fühlen. Die Bürger suchen nach Anhaltspunkten dafür, dass ihre Ansichten und Vorlieben im politischen Gestaltungsprozess berücksichtigt werden.

Der Begriff E-Democracy deckt viele verschiedene Initiativen ab. Eine neuere australische Studie führt die folgenden Arten von Aktivitäten auf:⁷

„**Webcasting**“ (Live-Übertragung im Internet) von Aktivitäten und Debatten der Regierung ist in Europa und den USA angewendet worden, ferner im Parlament Australiens und in den Parlamenten der australischen Bundesstaaten Queensland, New South Wales und Western Australia.

„**E-Petitioning**“ war Bestandteil des Regierungsprozesses in Schottland, Großbritannien, den Vereinigten Staaten und den Philippinen.

„**E-Voting**“ wurde in Europa, den Vereinigten Staaten und Australien erforscht.

„**E-Polling**“ zur Einschätzung der öffentlichen Meinung zu bestimmten Themen wurde in den Vereinigten Staaten, Singapur und den Philippinen genutzt und wird in Europa in Erwägung gezogen.

„**Online-Konsultationen**“ wurden in Neuseeland, Kanada, Schweden, Dänemark und Australien durchgeführt.

„**E-Public Work**“ (öffentliches Netzwerk) bedeutet, dass Regierungen/Behörden den gegenseitigen Informationsaustausch ermöglichen mit dem Ziel, Informationen für die Entscheidungsfindung von Regierungen/Behörden bereitzustellen und Änderungen an politischen Zielen zu implementieren.

Weitere elektronische Partizipationsmethoden sind Referenden, öffentliche Anhörungen, Meinungsumfragen, die gemeinsame Ausarbeitung von Regeln, Konsenskonferenzen, Schwur-/Schöffengerichte, öffentliche Beratungsausschüsse, Schwerpunktgruppen und elektronische Rathäuser. Solche Methoden wurden in Großbritannien, Europa und den Vereinigten Staaten angewandt.

Die am weitesten entwickelte Methode ist die Online-Konsultation. Wie in einer neueren Untersuchung festgestellt wurde, bietet die Online-Konsultation Regierungen/Behörden und Bürgern eine Reihe von Vorteilen, wobei der offensichtlichste Vorteil der ist, dass Raum und Zeit keine Rolle mehr spielen. Die Teilnehmer können die Themen zeitlich verschoben über einen Zeitraum von einigen Stunden, Tagen, Wochen oder Monaten diskutieren, und zwar unabhängig davon, wo sie sich befinden. Wie auch in vielen Radiosendungen mit Hörerbeteiligung wird bei Online-Diskussionen eher die Sprache der einfachen Leute gesprochen. Darüber hinaus werden Verbindungen zwischen Gruppen von Menschen geschaffen, die normalerweise nicht miteinander kommuniziert hätten. Politiker, die üblicherweise nicht den direkten Kontakt mit den Bürgern pflegen, sind plötzlich mit Menschen verbunden, die ansonsten ein passives Publikum geblieben wären.

Die Online-Einbindung von Bürgern beginnt häufig mit einem eng gefassten lokalen Thema, weitet sich aber in der Regel auf umfassendere Themen aus und schafft online wie offline Verbindungen zwischen Menschen, die sonst nicht aufeinander getroffen wären. Eine solche virtuelle Gemeinschaft erhält wertvolle Impulse, wenn zu der betreffenden Online-Diskussion gezielt Personen eingeladen werden, die die Diskussionen über politische Ziele mit ihren spezifischen Erfahrungen und ihrem jeweiligen Fachwissen bereichern können. Hierdurch lassen sich auch benachteiligte oder marginalisierte Gruppen einbinden, sodass die tatsäch-

lich existierenden Probleme im politischen Gestaltungsprozess stärker berücksichtigt und reflektiert werden. Online-Diskussionen tragen unter Umständen auch dazu bei, die Teilnehmer in der politischen Debatte zu schulen, da diese mit neuen Ideen, neuen Informationsquellen und neuen Denkweisen zu bestimmten Fragen in Kontakt kommen.

Bei E-Democracy geht es um mehr als eine bloße Änderung der Art und Weise, mit der Regierungen mit den Bürgern in Interaktion treten. Es geht auch darum, Menschen außerhalb der traditionellen Regierungs- bzw. Verwaltungsstrukturen zusammenzubringen, um Fragen von öffentlichem Interesse zu behandeln. Der Aktivist und Forscher Steven Clift setzt interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien ein, um Aktionen von Bürgern und Gemeinschaften zu unterstützen. Eines seiner Ziele ist, von einem Modell des Advokaten bzw. Bittstellers, bei dem der Staat die Bedingungen festlegt und die Bürger zur Teilnahme und Meinungsabgabe auffordert, wegzukommen hin zu einem Modell, bei dem die Bürger die Agenda bestimmen. Clift nennt seinen Ansatz „e-Public Work“.⁷ Er hat die Vision, dass die Rolle der Regierungen/Behörden nicht mehr länger ausschließlich darin besteht, öffentliche Leistungen bereitzustellen, sondern darin, diejenigen zu unterstützen, die an einer Lösung ähnlicher öffentlicher Probleme arbeiten.

Einen erfolgreichen „digitalen Dialog“ erstellen⁹

Bei der Erstellung bzw. Auswertung von Online-Konsultationen und anderen Formen politischer Online-Diskussionen empfiehlt es sich, die folgenden Fragen zu stellen:

- Wissen die Bürger, dass diese Online-Foren existieren?
- Können sie leicht darauf zugreifen?
- Funktioniert die Technologie ordnungsgemäß?
- Sind die diskutierten Themen für die Bürger von Interesse?
- Werden die Themen ansprechend präsentiert?
- Ist den Bürgern klar, welchen Einfluss sie auf den Entscheidungsfindungsprozess ausüben?
- Fühlen sich die Bürger wohl dabei, wenn sie ihre Meinung schriftlich in einem Online-Forum darlegen?
- Werden die politischen Themen von den Politikern zu einem frühen Zeitpunkt im Entscheidungsfindungsprozess zur Diskussion gestellt?
- Verfügen die Online-Moderatoren über die notwendigen Fähigkeiten und die notwendige Zeit, um eine sinnvolle Debatte vorzubereiten?
- Dürfen die Online-Moderatoren das von Politik und Verwaltung gelieferte Material so bearbeiten, dass sie es in einer ansprechenden Weise präsentieren können?

„Interessengruppen sind andere staatliche Behörden, Regierungen und Verwaltungen auf lokaler Ebene, Nicht-Regierungsorganisationen und interessierte Bürger. Praktisch jede Einzelperson oder Gruppe, die mit der Regierung zusammenarbeiten möchte, um die Herausforderungen für die Öffentlichkeit zu meistern, kann mitmachen. In einer Zeit knapper Ressourcen ist E-Public Work darauf ausgerichtet, den Regierungen/Behörden dabei zu helfen, ihre festgelegten Aufgaben effektiver zu erfüllen, und zwar gemeinsam und nachhaltig.“

Clift erreicht dies unter anderem, indem er E-Public-Work-Webseiten erstellt, auf der zeitnah qualitativ hochwertige Informationsressourcen zusammengeführt werden. Eine benötigte Information lässt sich eher rechtzeitig finden, wenn eine Interessengemeinschaft beim Zusammentragen umfassender Ressourcen hilft. Eine ähnliche Initiative wurde vor kurzem mit der iCAN-Webseite gestartet, die von der BBC in Großbritannien gehostet wird. Auf der Webseite (<http://www.bbc.co.uk/dna/ican>) wird die Initiative wie folgt beschrieben: „iCAN stellt einen neuen Dienst der BBC dar, der Menschen dabei helfen soll, die Probleme in ihrem Leben anzupacken. Sie finden hier Rat, Inspiration und eine immer größer werdende Anzahl an Menschen, die ihnen dabei helfen können.“ Die iCAN-Webseite setzt den Schwerpunkt auf lokale Themen, verbindet Menschen und Ressourcen, weckt das Bewusstsein für gemeinschaftsbezogene Themen wie Verkehr, Entwicklung, Umwelt und soziale Fürsorge und stellt Informationen zu diesen Themen bereit.

Ziel dieser Art von Initiativen ist, Interessengemeinschaften aufzubauen, indem Einzelpersonen und Organisationen gemeinsam eine Webseite entwickeln und dann im Alltag nutzen. Die größte Herausforderung besteht nicht darin, die Seiten zu entwickeln oder E-Mail-Listen zusammenzustellen, sondern ein nachhaltiges Interesse an der Community und ihrer Webseite wach zu halten. Clift führt die CommunityBuilders-Webseite des Ministeriums des Premierministers im australischen Bundesstaat New South Wales als ein Beispiel für eine Webseite an, der es auf effektive Weise gelungen ist, die Bürgereinbindung durch Online-Beratungen und Informationsaustausch aufrechtzuerhalten. Wie andere folgert Clift, dass die Herstellung von Verbindungen zu Entscheidungsträgern und Regierungsbehörden ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist.

Paradoxaerweise bemerkt Clift Folgendes: Wenn ein effektives Online-Einbindungsprogramm auf der Implementierungsseite der Regierung mit den Behördenleitern verbunden ist, reduziert dies möglicherweise den Bedarf an Online-Konsultationen auf der Input-Seite des politischen Gestaltungsprozesses. Der Grund dafür liegt darin, dass Interessengruppen in einem frühen Stadium des Implementierungsprozesses Erfahrungen, Ideen und Feedback zu der von der Regierung/Behörde geleisteten Arbeit austauschen und dadurch die Behörden die Möglichkeit haben, während des Prozesses Korrekturen anzubringen. Somit haben wir es hier mit einer Art Frühwarnsystem für zukünftige politische Grundsatzfragen zu tun, das den Regierungsstellen die Möglichkeit bietet, schrittweise Veränderungen einzuführen statt nach späteren politischen Kämpfen auf einen Schlag umfangreiche Reformen durchprügeln zu müssen.

E-Democracy in Aktion

E-Democracy ist mehr als eine Theorie. In vielen Gemeinschaften weltweit wurden bereits verschiedene Formen von E-Democracy eingeführt, die analysiert und als Grundlage für wei-

tere Überlegungen verwendet werden können. Da gibt es zum Beispiel das „Blogging“ (das Schreiben und Veröffentlichen von persönlichen Kommentaren im Tagebuchstil im Internet), sei es, dass es von Journalisten benutzt wird, vom Gesetzgeber oder von gewöhnlichen Bürgern, die mit außergewöhnlichen Umständen konfrontiert werden. Und da gibt es die vielen Beispiele von Online-Konsultationen. In Großbritannien hat die Hansard Society, eine unparteiische Organisation, die eng mit dem Parlament zusammenarbeitet, eine Vielzahl von Online-Konsultationen zu unterschiedlichen Anfragen an das Parlament ermöglicht. Diese Projekte wurden vor kurzem ausgewertet. Man kam zu dem Schluss, dass E-Democracy Möglichkeiten bietet, um die repräsentative Demokratie zu stärken und ihr Mehrwert hinzuzufügen, diese jedoch nicht ersetzen kann.

Der Bericht der Hansard Society warnte die Regierungen/Behörden vor drei möglichen Gefahren. Die erste besteht darin, dass das Internet noch nicht von allen Segmenten der Gesellschaft benutzt wird. So sollten Projekte nicht auf der Annahme basieren, dass jeder zu Hause einen eigenen Computer hat und auf das Internet zugreifen kann. Darüber hinaus ist das Internet weitgehend ein monolinguales Medium. In einer multilingualen Gesellschaft wie Großbritannien müssen Anstrengungen unternommen werden, um sicherzustellen, dass Inhalte von allen Menschen verstanden werden, unabhängig von ihrer jeweiligen Muttersprache.

Eine zweite Gefahr von E-Democracy besteht darin, Mitglieder der Öffentlichkeit zur Online-Partizipation einzuladen und sie anschließend zu ignorieren.

Die dritte Gefahr ist, dass die Diskussion über E-Democracy gerne technisch wird und sich auf Breitbandkapazität von Webseiten und ähnliche Dinge konzentriert. Letzten Endes wird die Debatte nicht aufgrund technischer Fragen gewonnen oder verloren. Wie im Bericht erwähnt, muss das E-Democracy-Programm von solchen Menschen aufgestellt werden, die nach einer effektiveren Demokratie streben, und nicht von solchen, die möglichst große Textfiles oder ausgefallene Online-Grafiken erstellen möchten.

In Großbritannien gibt es einige gute Beispiele dafür, wie Bürger mithilfe von Netzwerktechnologie in virtuellen Gemeinschaften zusammengeführt werden, über die sie sich besser Gehör verschaffen können. 2002 hat eine Gruppe von Müttern aus Harrow ein Online-Forum mit dem Namen „Netmums“ (<http://www.netmums.com>) eingerichtet, um auf lokaler Ebene die Bereitstellung von Informationen und Diskussionen über Fragen zur Kinderpflege zu ermöglichen. Dieser Service hatte beeindruckende, bahnbrechende Folgen: Sponsoren wie BT wurden angelockt und die Idee breitete sich im ganzen Land auf andere lokale Müttergruppen aus, die daraufhin ihre eigenen Webseiten starteten.

Die Netmums sind mittlerweile so groß geworden, dass sie Treffen mit Vertretern aus der Industrie und Mitgliedern des britischen Parlaments organisieren, um zum Beispiel über die Kennzeichnung von Lebensmitteln zu diskutieren. Berühmte Persönlichkeiten, wie die in Großbritannien bekannte Geschäftsfrau Anita Roddick, Gründerin der Einzelhandelskette The Body Shop, haben die Schirmherrschaft übernommen. „Die Online-Gemeinschaft bedeutet, dass wir jetzt ernst genommen werden“, so die Mitbegründerin der Netmums Sally Russell. Ein Beispiel für die Arbeit der Gruppe ist die aktuelle Kampagne „Stop Pushing Junk Food to our Children“ (Kein Junk Food mehr für unsere Kinder). Dabei werden die Meinungen von Müttern zu diesem Thema gesammelt. Die Ergebnisse werden an die „Food

Standards Agency“, eine britische Behörde zur Überwachung der Lebensmittelsicherheit, weitergegeben und bei deren Arbeit berücksichtigt.

Auch in Australien gab es bereits eine Vielzahl von E-Democracy-Initiativen. Auf Bundesebene war der Senat eines der ersten gesetzgebenden Organe der Welt, der elektronischen Petitionen denselben Status zuerkannte wie eigenhändig unterschriebenen. 1997 wurden alle Büros im Parlament mit Desktop-Zugriff auf E-Mail und Internet ausgerüstet, und auf der Webseite des Parlaments wurden standardisierte Homepages für alle Abgeordneten zur Verfügung gestellt. Die Entscheidung, eine schriftliche Niederschrift (Hansard) der im australischen Parlament verhandelten Themen online zur Verfügung zu stellen, wurde in akademischen und Aktivistenkreisen mit großem Beifall begrüßt, da dadurch der Gesetzgebungsprozess transparent wird. Parlamentarische Sitzungen und Anhörungen von Ausschüssen werden regelmäßig live im Web übertragen und die Ausschüsse des Repräsentantenhauses und des Senats des australischen Parlaments ermöglichen das Senden von E-Mails zu ihren Webseiten. Die Nachrichten in den Postfächern werden täglich gelesen und ihre Bedeutung nimmt aussagegemäß drastisch zu.

Richtlinien für effektive Online-Konsultationen¹³

Geben Sie den Zweck der Initiative an: ihre Rolle im Konsultationsprozess von Regierung oder gesetzgebender Stelle, mit der ein Mehrwert für Bürger und die am politischen Gestaltungsprozess Beteiligten geschaffen wird. Stellen Sie sicher, dass die Benutzer Feedback bekommen.

Stellen Sie eine Liste mit Fragen oder Ausgangspunkten zusammen, um die Debatte in bestimmten Bereichen in Gang zu bringen. Diese Fragen bzw. Ausgangspunkte sollten von den Parlamentsausschüssen bzw. Regierungsbehörden in den Beratungen vorgegeben werden.

Streben Sie eine aktive und transparente Moderation an. Warnen Sie die Benutzer immer, bevor Bemerkungen gelöscht werden, und bieten Sie ihnen die Chance, die geänderte Botschaft erneut abzuschicken. Machen Sie die Diskussionsregeln und Moderatorenentscheidungen für alle Benutzer transparent. Der Moderator sollte proaktiv vorgehen, d. h. herausfordernde State-

ments bringen und Fragen stellen. Der Moderator sollte eher die Rolle eines Seminarleiters als die eines Schiedsrichters übernehmen. Positive Unterbrechungen, wie zum Beispiel die Bereitstellung zusätzlicher Informationen oder Hinweise auf relevante Webseiten, sollten gefördert werden. Der Moderator sollte zu allen Benutzern eine Beziehung aufbauen und darauf achten, dass die Diskussion nicht von einem einzelnen Teilnehmer oder einer Gruppe von Teilnehmern dominiert wird und dass neue Teilnehmer sicher und zuversichtlich in die Diskussion einsteigen können. Eine offene Atmosphäre ist absolut notwendig.

Laden Sie Vertreter aus Regierung oder Verwaltung ein, wichtige Diskussionen zu moderieren. Die Präsenz eines wirklich glaubwürdigen Moderators erhöht die Qualität der Diskussionen, fördert kultiviertere Beratungen und ermöglicht eine größere Kontrolle darüber, in welche Richtung die Diskussion läuft.

In den letzten beiden Jahren gab es darüber hinaus einige bemerkenswerte Innovationen in den australischen Bundesstaaten. 2001 hat zum Beispiel die Regierung von Queensland ein Rahmenprogramm zum Thema E-Democracy („E-Democracy Policy Framework“) herausgegeben. Dabei handelt es sich um eine Dreijahresverpflichtung vonseiten des Bundesstaates, seinen Bürgern zusätzliche Möglichkeiten bereitzustellen, damit diese sich mit ihrem Input in den politischen Prozess einbringen können. Im Bundesstaat Victoria wurde 2002 eine parlamentarische Untersuchung unter der Ägide des Ausschusses zur Prüfung von Gesetzen und Verordnungen („Scrutiny of Acts and Regulations Committee“) durchgeführt, um Wege zu finden, wie die Einwohner Victorias durch den Einsatz von Technologie eine aktivere Rolle im Entscheidungsfindungsprozess spielen können.

In beiden Bundesstaaten wurden praktische Initiativen durchgeführt, um E-Democracy zu fördern: Die Bürger wurden aufgefordert, Feedback zu den Themen zu geben, die auf der Webseite der bundesstaatlichen Regierung behandelt werden, der Zugriff auf die für die betreffenden Themen relevanten Regierungsdokumente wurde ermöglicht, parlamentarische Debatten wurden live im Internet übertragen (Webcasting), die Einreichung von elektroni-

Verwenden Sie ein Registrierungsverfahren, das detailliert genug ist, um spezifische Zielgruppen anzusprechen, die über entsprechende Erfahrungen oder entsprechendes Wissen in den behandelten Bereichen verfügen. Die Registrierung sollte ein Feld enthalten, das die persönlichen Interessenbereiche des Teilnehmers abfragt, sodass gezielte E-Mails an Personengruppen mit ähnlichen Interessen gesendet werden können (zum Beispiel Personen mit einem Interesse an Gesundheitsthemen).

Stellen Sie wöchentliche Zusammenfassungen der Diskussionen ins Netz, damit neue Teilnehmer nicht alle alten Nachrichten lesen müssen, um herauszufinden, was bereits gesagt wurde. Solche Zusammenfassungen verhindern auch, dass alte Hüte wieder hervorgeholt werden, regen neue Debatten an, halten säumige Benutzer auf dem Laufenden und erleichtern den Wiedereinstieg in die Diskussion. Die Zusammenfassungen kön-

nen auch per E-Mail an Personen geschickt werden, die diese angefordert oder die Interesse an dem betreffenden Bereich signalisiert haben. Die Webseite sollte ein Archiv aller früheren Zusammenfassungen enthalten.

Verschicken Sie in regelmäßigen Abständen während der Diskussion Erinnerungsmails oder SMS mit Link auf die Webseite.

Erstellen Sie Links zu so vielen relevanten Webseiten wie möglich, zum Beispiel zu Seiten von Regierungs- oder Verwaltungseinrichtungen, von gesetzgebenden Behörden, von der Community sowie über E-Democracy, Medien oder Educational Webseiten. Auch Links zu anderen informativen Seiten wie Help-Lines, Wohlfahrtsverbände und Bürgerberatungsbüros sind möglich. Hierdurch wird den Benutzern ein Service zur Verfügung gestellt und die Debatte kann informierter ablaufen.

schen Petitionen wurde ermöglicht und per E-Mail und/oder SMS wurde automatisch über das bevorstehende parlamentarische Geschehen informiert.

Beide bundesstaatliche Regierungen betonten bei der Etablierung dieser neuen Partizipationsmechanismen, dass das Ziel die Verbesserung des repräsentativen Systems und nicht die Einführung der direkten Demokratie sei. E-Democracy wird ganz klar als ergänzendes Tool betrachtet, nicht als Ersatz.¹¹

Einem Bericht des Bundesstaates Victoria zufolge¹² nutzten die lokalen Regierungen/Behörden das Internet immer stärker für die Einbindung der Bürger. Beinahe alle Regierungen/Behörden nutzten ihre Webseiten als einen Ort, an dem grundlegende Informationen über den lokalen Stadt- bzw. Gemeinderat und die angebotenen Services sowie Ankündigungen, Programme der bevorstehenden Treffen, Protokolle früherer Ratsversammlungen und Kontaktinformationen für Ratsmitglieder und Bürgermeister bereitgestellt wurden. Einige der Regierungen/Behörden auf lokaler Ebene gingen sogar noch weiter und verwendeten netzwerkbasierende Werkzeuge, um eine regelmäßige Kommunikation mit ihren Wahlkreisen aufrechtzuerhalten. Zu diesen Werkzeugen gehörten Online-Feedback oder Online-Formulare, Echtzeitforen oder Chat-Rooms, öffentliche schwarze Bretter und das Webcasting von Ratsversammlungen.

In dem vom Bundesstaat Victoria erstellten Bericht heißt es, dass mit steigender Nutzung des Internets die lokalen Regierungen/Behörden die Möglichkeit bekommen werden, eine größere Anzahl an Bürgern einzubinden. Konsultationen waren schon immer ein wichtiger Bestandteil im Hinblick auf Beteiligung und gute Governance-Praktiken, doch dank der Netzwerktechnologien kann man damit nun noch einen Schritt weiter gehen. Im Bericht heißt es abschließend, dass „es immer mehr Praxisbeispiele und ein unwahrscheinlich großes Potenzial dafür gibt, dass E-Consultation zu einem integralen Bestandteil eines effektiven Konsultationsansatzes für lokale Regierungen wird.“

In den Vereinigten Staaten baute der Präsidentschaftskandidat der Demokraten, Howard Dean, eine starke Organisation und Spendensammlung im Wesentlichen um das Internet herum auf. Das war nicht nur im Hinblick auf die große gesammelte Geldsumme bemerk-

Merkmale von Online-Konsultationsprozessen, die NICHT funktionieren ¹⁴

Lassen Sie nicht zu, dass der Konsultationsprozess zu einem lockeren Chat wird, bei dem einer den anderen ignoriert. Es sollte sich um einen tief gehenden, gezielten Prozess handeln, bei dem ein rücksichtsvoller Austausch von Ideen stattfindet.

Vermeiden Sie eine so genannte „stille Moderation“, bei der der Moderator überwiegend hinter den Kulissen agiert. Dies

führt zu Missverständnissen und Frustration, da die Teilnehmer nicht wissen, ob noch irgend-jemand den Prozess in der Hand hält. Die Teilnehmer bekommen keine Rückmeldung und die Moderatoren ihrerseits greifen nicht in die Diskussion ein, etwa um sie zu steuern, die Teilnehmer um ein angemesseneres Verhalten zu bitten oder um die Löschung von Nachrichten zu erklären.

kenswert, sondern auch deshalb, weil gezeigt wurde, wie „soziale Software“ eingesetzt werden kann, um Online-Verbindungen aufzubauen, die bis in die Offline-Welt hineinreichen. Obwohl Deans Kandidatur letzten Endes nicht erfolgreich war, werden die Erkenntnisse, die man aus seiner Internetnutzung gewonnen hat, analysiert und für zukünftige Kampagnen ausgewertet.

Die genannten Beispiele stammen aus nur drei Ländern, doch es könnten leicht Beispiele aus völlig unterschiedlichen Staaten hinzugefügt werden. Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, dass es sich um „Best Practices“ handelt oder dass die betreffenden Länder weltweit in punkto E-Democracy führend sind. Vielmehr soll aufgezeigt werden, wie viele verschiedene Möglichkeiten es gibt und dass viele Staaten bereits aktiv mit diesen Möglichkeiten experimentieren.

E-Democracy fördern

Hat eine Regierung einmal den entscheidenden Schritt getan und die Einbindung und Beteiligung der Bürger als zentralen Bestandteil der nächsten Phase ihrer E-Government-Strategie übernommen, dann stellt sich die Frage, wie weiter vorgegangen werden soll. Zunächst einmal muss festgestellt werden, dass das Ziel von Online-Partizipation und Bürgereinbindung der Aufbau von Beziehungen ist, nicht nur einfach die Bereitstellung eines Ortes, an dem Ideen ausgetauscht oder Meinungen gesammelt werden können. Die traditionellen Strategien im Zusammenhang mit öffentlichen Meinungsumfragen und Konsultationen umfassen das Sammeln von Meinungen zu einer bestimmten politischen Maßnahme oder Entscheidung, die die Regierung bereits verabschiedet hat. Diese Art von Umfrage erzeugt häufig ein großes Maß an Zynismus, da nur in sehr beschränktem Umfang eine echte Diskussion über die zur Verfügung stehenden Optionen geführt werden kann.

Dem gegenüber steht ein gezielter, onlinegestützter Ansatz, bei dem Bürger mehr Zeit und mehr Informationen zur Verfügung haben, nicht nur um ihre Meinung zu einer bestimmten Option oder einer bestimmten Entscheidung der Regierung abzugeben, sondern auch um das

Vergessen Sie nicht, den Teilnehmern an einer Konsultation aussagekräftige Reaktionen von Regierungsvertretern vorzulegen. Ist das Online-Forum an ein bestimmtes Regierungsthema oder ein bestimmtes politisches Ziel geknüpft, so gehen die Teilnehmer davon aus, dass ihr Beitrag von einem Vertreter der Regierung berücksichtigt wird und sie eine Antwort auf ihren Input erhalten.

Fehlt der Online-Beratung ein klares Ziel oder die Verbindung zu politischen Zielen, so können die Qualität der Konsultation und die Motivation der Teilnehmer nur schwer aufrechterhalten werden. Stattdessen besteht die Gefahr, dass das Forum zu einem Auffangbecken für die Ansichten schlecht informierter Personen, Vorurteile und Beschimpfungen wird.

TABELLE 4.1

Maßnahmen zur Überwindung von Barrieren für E-Democracy

Element	Wichtige Maßnahmen
Zweck	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sicher, dass der Wert und der Einfluss des Prozesses wirklich engagiert und überzeugend vertreten wird. • Stellen Sie sicher, dass die Politiker die Notwendigkeit von Einbindung und aktiver Partizipation erkennen. • Klären Sie den politischen Auftrag der Initiative. Was soll erreicht werden und welche Grenzen bzw. Erwartungen gibt es im Zusammenhang mit dem Prozess?
Design	<ul style="list-style-type: none"> • Wählen Sie die passende Software, um den Konsultations- und Einbindungsprozess zu unterstützen. • Gestalten Sie die betreffende Oberfläche der Webseiten und anderer Online-Komponenten; die Oberfläche muss zu dem Zweck der gesamten Initiative passen und sie muss attraktiv und einfach zu bedienen sein.
Rekrutierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verwenden Sie eine Kombination aus Outreach-Strategien und Multimedia-Techniken, um aktiv Personen zu rekrutieren, die Beiträge zum Online-Prozess beisteuern. • Stellen Sie sicher, dass die richtige Mischung und Bandbreite an Teilnehmern sich an der Diskussion beteiligt. • Stellen Sie sicher, dass der Prozess ordnungsgemäß gemanagt wird und dass die Teilnehmer in die Aus- und Bewertung des Prozesses einbezogen werden.
Moderation	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen Sie sicher, dass der Moderator bei der Steuerung der Diskussion eine aktive Rolle einnimmt, alle Teilnehmer zur Abgabe von Beiträgen auffordert und auf unangemessenes Verhalten entsprechend reagiert. • Stellen Sie einfache, faire, offene und umfassende Regeln für die Interaktion zwischen den Teilnehmern auf.
Zusammenfassung	<ul style="list-style-type: none"> • Geben Sie den vollständigen Sinn der Diskussion wieder, nicht nur eine Zusammenfassung dessen, wer was gesagt hat. Dazu gehören unter Umständen auch der der Diskussion zugrunde liegende Sachverhalt sowie die wichtigsten Themen. • Erstellen Sie eine glaub- und vertrauenswürdige Zusammenfassung der Diskussionsbeiträge, damit die Teilnehmer das Gefühl haben, dass alle ihre Ansichten korrekt vertreten sind. • Stellen Sie sicher, dass die Zusammenfassungen regelmäßig zur Verfügung gestellt werden, insbesondere bei längeren Diskussionen.
Reaktion und Ergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Berichten Sie den Teilnehmern, welche Erwartungen an den Prozess gestellt wurden, und beurteilen Sie, wie nahe der Prozess an die erwarteten Ergebnisse und Ziele herangekommen ist. • Machen Sie deutlich, welche Maßnahmen als Ergebnis der Konsultation eingeleitet werden, und erklären Sie die Gründe, aus denen bestimmte im Rahmen der Konsultation geäußerte Ideen und Vorschläge angenommen bzw. nicht angenommen worden sind.

betreffende Thema umfassend zu diskutieren und bei der eigentlichen Entscheidung eine Rolle zu spielen. Solche Initiativen brauchen mehr Zeit und sind häufig umstrittener, da die Bürger die Vor- und Nachteile eines bestimmten das Allgemeinwohl betreffenden Problems komplexer beleuchten. Aber obwohl der Prozess selbst möglicherweise schwieriger ist, ergeben sich doch sowohl für die Bürger als auch für die Regierung in der Regel deutlich mehr Vorteile. Ein gut durchgeführter Online-Prozess kann den Bürgern helfen, die unausweichlichen Zwänge zu verstehen und zu akzeptieren, aufgrund derer festgelegt wird, wie viel von dem, was gewünscht wird, tatsächlich geliefert werden kann.

All dieses funktioniert nicht, wenn der Staat den Prozess nicht ernst nimmt. Die Bürger müssen wissen, dass ihre Beteiligung Auswirkungen hat, und Regierungen müssen sicherstellen, dass alle Gemeinschaften eingebunden werden. Man darf nicht bei solch relativ simplen Erfolgsmaßstäben wie der Anzahl der eingebundenen Personen oder der Anzahl der Besuche auf einer Webseite stehen bleiben, sondern muss komplexere Themen betrachten. Dazu gehören zum Beispiel die Aspekte Qualität und Wirkung. Regierungen/Behörden müssen viele verschiedene online geäußerte Stimmen und Werte untersuchen. Sie müssen darüber nachdenken, inwieweit ein gezielterer Ansatz dazu beiträgt, die Meinungen von Menschen zu verändern, wenn nämlich Bürger die Möglichkeit erhalten, ein ausgewogeneres und umfassenderes Verständnis von Problemen zu erlangen.

Für die Regierungen ist es wichtig, ob die Bürger tatsächlich glauben, dass ihre Einbindung in den Prozess Auswirkungen hat. Schließlich muss beurteilt werden, welche Auswirkungen es für Politiker und Verwaltungsmitarbeiter hat, stärker mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Ansichten und Meinungen konfrontiert zu sein.

Tabelle 5.1 bietet eine Roadmap für Regierungen und Gemeinschaften, die die Auswirkungen und die Wirksamkeit von Online-Konsultationen verbessern möchten. Sie basiert auf den Erfahrungen von Gemeinschaften, die unterschiedliche Ansätze zu diesem Thema ausprobiert haben.¹⁵

Wenn sich Regierungen an diesen Rahmen halten, sollten sie in der Lage sein, die folgenden Ziele sicherer zu erreichen:

- Definition und Management von klar formulierten Erwartungen
- Positionierung von gezielten Online-Initiativen zur Klärung der zu erreichenden Ziele und Bereitstellung des entsprechenden politischen Gestaltungsumfeldes der Regierung/Behörde
- Gute Durchführung (auch im Hinblick auf Prozess, Menschen, Organisation und technologische Komponenten)
- Auswertung der Ergebnisse

Die Connected Republic und E-Democracy

Auf dem Cisco Public-Services-Gipfel im Dezember 2003 in Stockholm gab es angeregte und umfassende Debatten über die Konzepte und Auswirkungen von E-Democracy. Die Diskussionen waren äußerst leidenschaftlich, was das große Interesse von Regierungen/Behörden aus allen Teilen der Welt an dem, was ganz deutlich ein immer bedeutender werdender

Bestandteil ihrer E-Government-Programme darstellt, widerspiegelt. Auch wurde ein gewisses Maß an Unsicherheit und Vorsicht auf Seiten von leitenden Regierungs- bzw. Verwaltungsbeamten deutlich. Man weiß, dass es um ein wichtiges Thema geht, das angegangen werden muss, aber man weiß auch, dass dieses Thema neben den Möglichkeiten auch Risiken birgt.

Im Verlauf der Diskussionen kristallisierten sich zwei Prioritäten heraus. Die eine Priorität lag auf der schwerpunktmäßigen Nutzung der interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien, um Leistungsstärke und Einfluss der repräsentativen Demokratie zu erhöhen. Das bedeutet, dass zusammen mit gewählten Vertretern und Mitarbeitern über innovative und praktische Möglichkeiten nachgedacht werden muss, wie diese Technologien eingesetzt werden können, um Zeit zu sparen, die Verbindung zu den Bürgern herzustellen und komplexe politische Herausforderungen anzugehen. Die zweite Priorität bestand darin, den am politischen Gestaltungsprozess Beteiligten, Programm-Managern, Bürgern oder Kunden mehr Möglichkeiten an die Hand zu geben, um unterschiedliche Online-Services zu nutzen und um Ideen, Wissen und Bedenken austauschen zu können.

Bei der Connected Republic geht es ebenso um die Verbesserung der Qualität und des Einflusses des demokratischen Dialogs wie um die Bereitstellung von besseren Dienstleistungen und eine konsistentere Suche nach „Public Value“. Die interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationstechnologien sind deshalb so wertvoll für die Connected Republic, weil diese Technologien beiden Aufgaben gerecht werden: der Verbesserung der Erfahrungen mit demokratischen Prozessen und gleichzeitig die verbesserte Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen. Mithilfe der Technologien kann dem Verlangen nach Selbstbestimmung sowie der Verpflichtung, aktiv bei der Suche nach kollektiven Lösungen Verantwortung zu übernehmen, Ausdruck verliehen werden.

Im öffentlichen Sektor gibt es immer etwas zu tun. Die Anforderungen sind in der Regel eilig, häufig umstritten und immer komplex. Die neuen Technologien bieten sowohl den Raum als auch eine Reihe von Werkzeugen, mit denen die Connected Republic diese Anforderungen effektiver erfüllen kann. Konkret heißt das, dass Ergebnisse geliefert werden und die Quellen des Vertrauens und der Legitimität, auf denen das gesamte Unternehmen beruht,

Die kreative Stärke von Bürgern nutzen

„Die notwendige Veränderung, die niemals nur durch eine intelligentere Gestaltung politischer Ziele erreicht werden wird, besteht in der Entwicklung von Möglichkeiten zur Bürgerbeteiligung, und zwar nicht nur im Hinblick darauf, dass die Bürger die Probleme und deren Lösungen verstehen, sondern auch dahingehend, dass sie durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten im Alltag einen Beitrag dazu leisten. Ein System von Regierungs- und Kontrollstrukturen („System of Governance“), bei dem Ideen durch laterale Netzwerke schneller übertragen werden können, muss ein System sein, in dem die öffentlichen Institutionen die kreative Stärke der Bürger ausnutzen, um Lösungen zu entwickeln. Das ist genau der Punkt, an dem die Verknüpfung von netzwerkbasierter Methoden zur Unterstützung von Debatten und Beratungen mit den eher verteilten organisatorischen Strukturen zur Bereitstellung von Dienstleistungen stattfindet.“¹⁷

so genährt werden.¹⁶ Ob dieses Potenzial genutzt wird oder nicht, ist zumindest teilweise abhängig vom Umfeld und dem gewählten Regierungsmodell. Wenn tatsächlich eine Bewegung weg von Obrigkeitssystemen hin zu bewussteren partizipatorischen Prozessen stattfindet, dann sind die neuen Technologien nicht nur nützlich, sondern in manchen Fällen für den Prozess unabdingbar erforderlich.

Stephen Coleman hat drei Trends entdeckt, die seiner Meinung nach in den nächsten Jahren einen Einfluss auf E-Democracy ausüben werden:

- Durch die verstärkte Nutzung von Breitbandnetzwerken, die eine detailliertere, umfassendere und einfachere Kommunikation ermöglichen, können Menschen ganz gleich an welchem Ort einfacher an Debatten und Diskussionen teilnehmen.
- Die technologische Komponente von E-Democracy wird weniger exotisch und der Fokus liegt stärker auf grafischen und multimedialen Kommunikations- und Austauschformen.
- Ein wachsendes Interesse an dem gemeinschaftsbildenden Wert vieler Online-Prozesse und Werkzeuge zur Einbindung und Beteiligung sowie ein besseres Verständnis dafür, dass Menschen bei Entscheidungen, die ihre jeweilige Gemeinschaft betreffen, eingebunden und beteiligt werden können. Dies fördert ein Gefühl von Verantwortung und Engagement im Hinblick auf eben diese Gemeinschaft.

Die genannten Trends dürften dazu beitragen, dass die Connected Republic weitere Fortschritte macht. Diese Vision kann jedoch nicht realisiert werden, wenn nicht nachhaltig und fantasievoll an der anspruchsvollen Aufgabe, die Einbindung und Beteiligung der Bürger zu fördern, gearbeitet wird. Wenn das E-Government-Projekt mehr bedeuten soll als nur eine kostengünstigere und bequemere Bereitstellung von öffentlichen Dienstleistungen, dürfen die großen Themen Reform des öffentlichen Sektors und Erneuerung der Demokratie nicht ausgespart werden. Schließlich geht es bei der Connected Republic im Großen und Ganzen um die Nutzung von Netzwerken, um damit letztlich die Demokratie selbst zu stärken.

- 1 Dieses Kapitel stützt sich auf die Forschungsarbeiten und Schriften von Professor Stephen Coleman, Cisco Professor für E-Democracy am Internet Institute, Oxford.
- 2 Aus einer Umfrage unter europäischen E-Democracy-Initiativen in Schottland, Dänemark, Schweden und Deutschland, „E-Forum E-Democracy Work Group 4: Initial Results“, bearbeitet von Ann Macintosh, Professorin für E-Governance an der Napier Universität, Edinburgh; September 2003.
- 3 <http://www.demos.co.uk/aboutus/default.aspx>
- 4 Dieses Analyse basiert unmittelbar auf den Präsentationen und Workshops mit Professor Stephen Coleman, Cisco, Professor für E-Democracy an der Universität in Oxford.
- 5 „Governance and learning: The challenge of democracy“, Tom Bentley, DEMOS, OpenDemocracy Netdebates, Juni 2003.
- 6 „Citizens as Partners: Information, Consultation, and Public Participation in Policy-Making“, OECD, 2001, S. 19-20.
- 7 „E-Democracy and public participation: A global overview of policy and activity“, Professor John Gammack und Associate Professor Michelle Barker, School of Management, Griffith University; ein Forschungsbericht im Auftrag der Community Engagement Division des Queensland Department of Premier and Cabinet, Juni 2003.
- 8 Blumler, J.G. und Coleman, S., „Realising Democracy Online: A Civic Commons in Cyberspace“, IPPR/Citizens Online, 2001.
- 9 „E-Forum E-Democracy Work Group 4: Initial Results“, S. 31, bearbeitet von Ann Macintosh, September 2003.
- 10 „E-Public Work: Online Information Exchange in the Pursuit of Public Service Goals“, ein Konzeptpapier für das OECD E-Government Project, 3. September 2003.
- 11 Diese Beschreibung wurde einem an der Universität von Salford (UK) durchgeführten vergleichenden Forschungsprojekt entnommen unter: <http://www.ipop.org.uk/>
- 12 „Use of the Internet as a Consultation Tool for Victorian Local Governments, Report for VLGA,“ von Jenny Kowalski, RMIT.
- 13 In Anlehnung an „Recommendations in New Media & Social Inclusion“, Coleman and Normann (2000) und Hall, N., „Building Digital Bridges“ (2001), beide veröffentlicht von der Hansard Society
- 14 In Anlehnung an „Hearing Voices, Evaluation of Online Public Consultations and Discussions in UK Governance“, Stephen Coleman, Nicola Hall und Milica Howell; November 2002
- 15 Dieses Modell stammt aus einem Executive Briefing von Professor Stephen Coleman für Vertreter der Regierung von New South Wales, Juni 2003
- 16 „It’s democracy, stupid: An agenda for self-government“, Tom Bentley, Demos, http://www.demos.uk/itsdemocracystupid_pdf_media_public.aspx
- 17 „Governance as learning: The challenge of democracy“ Tom Bentley, DEMOS, Juni 2003 <http://www.opendemocracy.net/debates/article-8-85-1314.jsp#>

Herausforderungen für die Implementierung

Frühere Kapitel dieses Buches handelten davon, wie sich die Connected Republic entwickeln könnte, während der Staat drei entscheidende Ziele verfolgt: Definition der Rolle und des Zwecks des Staates im Informationszeitalter, Modernisierung und Reform des öffentlichen Sektors und Stärkung der Demokratie. Eine „Vision“ alleine reicht nicht aus. Die Menschen müssen von der Vision überzeugt werden. Es müssen eine allgemeine Strategie und entsprechende Aktionen entwickelt werden, die auf drei zentralen Bereichen aufbauen: organisatorische Kontrolle („Governance“), webbasierte Funktionen und notwendige Technologien. Notwendige Reformen müssten dazu angegangen werden. Die Auswirkungen dieser Reformen werden zu den gewünschten Veränderungen führen und eine Kultur der Innovation schaffen.

Wir wollen einen Anfang machen, schrittweise darzustellen, wie solche Veränderungen erreicht werden können. Dieses Kapitel bietet einen Eindruck von der Komplexität und Bedeutung dessen, was in vielerlei Hinsicht eines der größten Konfliktpotenziale für die Connected Republic sein wird. Ein großer Teil dieser Arbeit wird die institutionellen, kulturellen und Management-Ressourcen des Staates testen. Es werden neue Ideen zu Planung, Investition und Projekt-Management herangezogen. Ansonsten bleibt die Vision eines vernetzten, produktiveren und stärker eingebundenen öffentlichen Sektors zwar provokativ, aber schlussendlich unverwirklicht.

Chefsache

Die Connected Republic benötigt starke Führungskräfte auf allen Ebenen des Staates, von den Behörden- bis hin zu den Abteilungsleitern. „Leadership“ beginnt an der Spitze, wo die strategische Richtung vorgegeben wird und die Reform von Prozessen beginnt. Oberste Priorität ist ein klares Signal der Entschlossenheit seitens der Leitung. Verschiedene Regierungen sind dies auf ganz unterschiedliche Art und Weise angegangen. Ein Ansatz ist etwa die Ernennung eines „E-Government-Verantwortlichen“ (eGovernment Zar). Diese Person verfügt über die Autorität, direkt dem Regierungschef unterstellt zu sein, ebenso wie über ein dediziertes Budget und die Fähigkeit, in der gesamten Regierung/den Behörden Standards durchzusetzen.

Es gibt noch andere Möglichkeiten, wie politische Führungspersonlichkeiten die Bedeutung eines E-Governments betonen können. In den USA erklärte es Tom Ridge, der ehemalige Gouverneur von Pennsylvania, zu seiner höchsten Priorität, seine Administration vom Industrie- in das Informationszeitalter zu bringen. Er wollte das Image des Staates ebenfalls von einem Zeitalter zum nächsten befördern. Der ehemalige Premierminister von Ontario, Ernie Eves, verfolgte einen ähnlichen Ansatz namens „Go-E-by-2003“, der sich auf alle Bereiche des Staates bezog.

In jedem dieser Fälle machten die höchsten Vertreter des Staates ihre Unterstützung für interaktive und vernetzte Initiativen der Informations- und Kommunikationstechnologie deutlich. Gegenüber Außenstehenden betonten sie ihre Entschlossenheit, bessere und praktischere Services bereitzustellen und neue Branchen davon zu überzeugen, sich in ihrem Staat oder ihrer Provinz anzusiedeln.

Erstellen eines Projekt-Portfolios

Die Anzahl der verschiedenen möglichen E-Government-Projekte kann Regierungen geradezu überwältigen. Deshalb kann es hilfreich sein, sie in Portfolios zu gruppieren. Dies trägt dazu bei, dass die Regierung Projekte in vielen verschiedenen Bereichen angeht. Es ist der erste Schritt dahin, zu entscheiden, welche Projekte zuerst in Angriff genommen werden sollten. Die Regierungen, mit denen Cisco bisher zusammengearbeitet hat, fanden es sehr hilfreich, E-Government-Initiativen in folgende sechs Kategorien einzuteilen:

„Government-to-Citizen“ (G2C): Kombiniert man diese webbasierten Lösungen mit herkömmlichen Möglichkeiten, breiten Zugang zu garantieren, so kann dies zu einer neuen Qualität der Bereitstellung von Services führen. Ziel ist es, einfach zu findende und einfach zu benutzende „One-Stop“-Service-Anlaufstellen zu schaffen, von denen aus die Bürger auf staatliche Services zugreifen können. Zu diesen Initiativen gehören moderne Citizen-Relationship-Management-Werkzeuge, mit denen die Qualität und Effizienz der Service-Bereitstellung verbessert werden kann.

„Government-to-Business“ (G2B): Interaktionen zwischen dem Staat und den Unternehmen können verbessert und effizienter gestaltet werden, indem man neue Initiativen entwickelt, welche die Prozesse und Beziehungen zwischen beiden Parteien optimieren. Die G2B-Initiativen können die staatliche Belastung der Unternehmen reduzieren, indem sie Prozesse verwenden, die redundante Datensammlung verringern, effizienten One-Stop-Support für Unternehmen bieten und digitale Kommunikation mit den Unternehmen ermöglichen, wobei die Sprache des E-Business (Extensible Markup Language [XML]) verwendet wird.

„Administration-to-Administration“ (A2A): Diese Initiativen sorgen für effektive Interaktion zwischen verschiedenen administrativen Strukturen auf nationaler, regionaler und lokaler Ebene. Sie erleichtern es Verwaltungsorganisationen, Agenturen und Gemeinden, den Reporting-Anforderungen zu entsprechen und als gleichberechtigte Partner des Staates an Dienstleistungen für die Bürger teilzunehmen. Sie machen es auch sehr viel einfacher, Leistung zu überwachen, besonders, wenn es um Zuschüsse oder Beihilfen geht. Für andere Ebenen des

Staates kann dies erhebliche administrative Einsparungen und bessere Bereitstellung der Programme bedeuten, da genauere Daten frühzeitig zur Verfügung stehen.

„Internal Efficiency and Effectiveness“ (IEE): IEE-Initiativen übertragen „Best Practices“ aus dem kommerziellen Bereich auf wichtige Prozesse des Staates. Sie optimieren die Organisation von Geschäftsprozessen, die Beziehungen zwischen der Administration und den Mitarbeitern und Kommunikationsprozesse innerhalb der administrativen Strukturen. Sie orientieren sich an „Best Practices“ in Bereichen wie Beschaffungs-Management, Finanz-Management und Wissens-Management. Behörden können ihre Effektivität und Effizienz verbessern, Verzögerungen bei der Verarbeitung vermeiden, die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern und diese an die Organisation binden.

„E-Culture“-Programm: Dies sind die „weichen“ Initiativen, welche die Art und Weise verändern sollen, wie der Staat funktioniert (intern) und mit den Bürgern interagiert (extern). Hierzu gehört die Einrichtung von Bildungsprogrammen, der Aufbau von E-Government-Strategien, die Vorbereitung und der Austausch von Erfolgsgeschichten, die Bildung von Allianzen mit anderen Regierungen, Partnerschaften mit führenden Anbietern von E-Government und der Aufbau von Public Relations und Medienkontakten rund um das Thema E-Government.

„Web Foundation“: Dies ist die Infrastruktur, die benötigt wird, um Ende-zu-Ende-Services für alle Programme zu bieten. Zu den Initiativen gehört der Aufbau von erweitertem Breitband-Zugang für Einzelpersonen, Organisationen und Unternehmen, die Schaffung von Strategien für interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologie und von Standards für Web-Services sowie die Entwicklung eines Netzwerk-Plans und einer Architektur, die eine langfristige E-Government-Strategie unterstützt. Diese intensive und komplexe Arbeit ist notwendig, damit die gesamte IT-Infrastruktur Aspekte wie Authentifizierung, Sicherheit, Identität, Definition der Architektur, Standardisierung und Interoperabilität für Services und Anwendungen berücksichtigt.

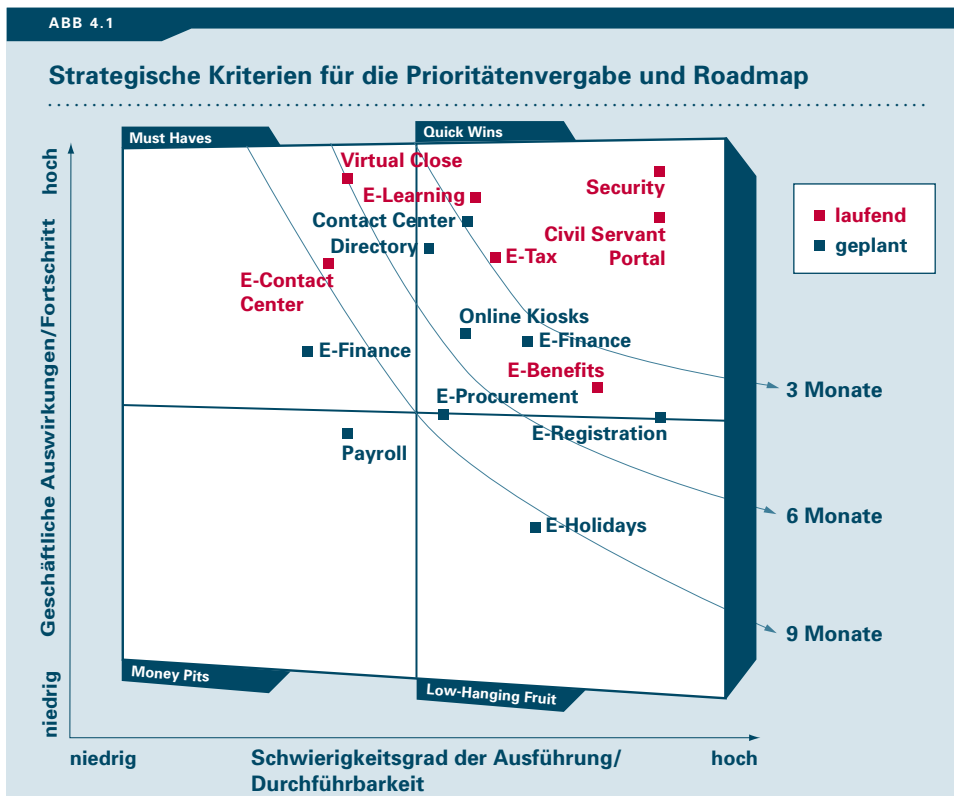
Die richtigen Prioritäten für Projekte setzen

Wurde ein Portfolio von Projekten zusammengestellt, so muss entschieden werden, welche Projekte zuerst angegangen werden. Dies wird am besten durch systematische Prioritätenvergabe erreicht. Projekte werden nach „geschäftlichen Auswirkungen“ und „einfacher Ausführung“ klassifiziert. Es müssen Maßstäbe entwickelt werden, um die geschäftlichen Auswirkungen (zum Beispiel finanzielle Vorteile, Nutzen für die Bürger und politische Priorität) und den Schwierigkeitsgrad der Ausführung (wobei Ressourcen, Zeit und Fähigkeiten berücksichtigt werden) einzuschätzen. Projekte sollten auf nationaler, regionaler und lokaler Behördenebene gruppiert werden. Wählen Sie zunächst die Projekte von hohem nationalem Interesse, implementieren Sie diese schnell und starten Sie dann ein Pilotprojekt auf regionaler oder lokaler Behördenebene. Weiten Sie sie dann auf die nationale Ebene aus. Danach können Projekte auf einer herkömmlichen Planungsmatrix wie der in Abbildung 4.1. platziert werden.

Im ersten Schritt sollten Regierung und Behörden damit beginnen, Projekte in der oberen rechten Ecke der Matrix in Abbildung 4.1 zu implementieren, die „Quick Wins“. Dies sind die Projekte, die am einfachsten zu implementieren sind und die die größten Auswirkungen auf das Geschäft haben. Anschließend können die „Must-Haves“ in der linken oberen Ecke angegangen werden. Diese erfordern mehr Vorbereitung, da sie mit größeren Risiken verbunden sind. Initiativen im Bereich „Low-hanging fruit“ müssen einzeln ausgewählt werden, je nachdem, wie sie mit den anderen Programmen zusammenpassen. Diese sind relativ einfach auszuführen, ihre Auswirkungen auf das Geschäft jedoch relativ gering. Die Initiativen im Bereich „Money Pits“ sollten möglichst vermieden werden, da sie sich nur wenig auf das Geschäft auswirken und schwierig zu implementieren sind.

Gehen Sie es an!

Der Schlüssel zur Einführung von Veränderungen ist die Kombination einer überzeugenden Vision und deren konsequente Ausführung. Die Menschen müssen durch beeindruckende Visionen dessen, was möglich ist, inspiriert werden. Die Vision muss in Module aufgeteilt werden, die auch verwirklicht werden können. Diese Erfolge fördern die Motivation, beim nächsten Mal etwas Größeres und Komplexeres auszuprobieren. Effektive Veränderungen finden statt, wenn man das Ergebnis „gut“ akzeptiert und nicht nach Perfektion strebt.



Die folgenden Prinzipien wurden von Cisco und dem National Health Service, dem nationalen Gesundheitsdienst in Großbritannien, erfolgreich angewendet:

- Planung von Projekten mit einer Größenordnung und einer Reichweite, die Menschen und Systeme nicht überwältigt, und die schnell genug zu Resultaten führen, um das Interesse der Menschen wach zu halten.
- Erstellung von Initiativen, deren Implementierung nicht zu weit in die unsichere und zunehmend unvorhersehbare Zukunft reicht. Projekte sollten in kleine Teile aufgeteilt werden (von drei bis sechs Monaten). Kann während dieses Zeitraums nichts erreicht werden, so sollte sich die Organisation einem anderen Projekt zuwenden.
- Erfolgreiche Organisationen erkennen die Notwendigkeit von fortlaufender und kontinuierlicher E-Government-Entwicklung und Modifizierung.
- Messung der Resultate der eingeführten Projekte. Betonung von Aktivitäten, die gemessen und bewertet werden können, und Schaffung von Anreizen, um Mitarbeiter dazu zu motivieren, vereinbarte Maßstäbe zu erreichen.

„Governance“ durchsetzen

Von zentraler Bedeutung für die Implementierung der Vision von der Connected Republic ist die Schaffung des richtigen „Governance“ oder Steuerungs- und Kontrollmodells für Technologie-Services. Kein Modell passt für alle Länder. Jedes Land sollte jedoch ein eigenes Modell haben. Wird kein explizites Governance-Modell entwickelt, so ist ein Misserfolg fast unvermeidbar. Während der Entwicklung eines Governance-Modells müssen sich Regierungen mit folgenden schwierigen Themen auseinander setzen:

Geschwindigkeit: Wie können wir als Nation schnell genug agieren, um mit den Anforderungen unserer fortschrittlichsten Bürger mitzuhalten, während wir dafür sorgen, dass große Teile unserer Bevölkerung ebenfalls relativ bald in den Genuss dieser Vorteile kommen?

Ausmaß und Größe: Herkömmliche, groß angelegte, nationale IT-Systeme im öffentlichen Sektor übersteigen häufig ihre Budgets. Wir wissen jedoch auch, dass der gegensätzliche Ansatz, bei dem lokale Behörden ihre eigenen, nicht abgestimmten Initiativen starten, zu Parallelentwicklungen und der Unconnected Republic führen kann.

Verantwortung: Es hat durchaus seine Vorteile, den Menschen auf regionaler und lokaler Ebene zu sagen, dass sie nur eine Wahl haben. Es gibt jedoch auch immer eine zweite Wahlmöglichkeit, und das ist die, gar nichts zu tun. Deshalb führen Lösungen, die von oben vorgegeben werden, oft nicht zu dem gewünschten Resultat und werden so zu verschwendeten Investitionen.

Risiko: Wir stehen unter öffentlicher Beobachtung und müssen mit öffentlichen Mitteln sorgfältig haushalten, um so maximale Wirkung zu erzeugen. Wir wissen jedoch auch, dass wir für Innovationen rationale Experimente durchführen können müssen, bei denen durchaus das Risiko eines Misserfolgs besteht. Wie können wir hier die richtige Balance erreichen?

Finanzierung: Uns gefällt die Idee, Budgets effizient auf nationale Projekte zu verteilen, die unsere Kaufkraft maximieren. Wir wissen jedoch auch, dass nationale Investitionen oft als frei verfügbares Geld angesehen werden. Sie werden weniger hoch geschätzt als lokal finanzierte Investitionen, die auf lokale Prioritäten ausgerichtet sind.

Standards: Wir sind uns der Bedeutung von Standards durchaus bewusst. Wie hart wir auch arbeiten, um Standards zu schaffen – es gibt so viele verschiedene Behörden, die über ein so großes Gebiet verteilt sind, dass Standards oft ignoriert werden.

Integrierte Prozesse: Wie können wir die Art und Weise verändern, wie Behörden zusammenarbeiten, sodass unsere Bürger den Staat als eine Einheit sehen und nicht als eine Reihe von oft widersprüchlichen Fachbehörden?

Auf diese Fragen gibt es keine einfachen Antworten. Jede erfolgreiche Regierung muss diese Probleme lösen und die entsprechenden Lösungen zu einem wichtigen Bestandteil ihrer Governance-Struktur und -Architektur machen. Hierdurch wird es sehr viel einfacher, Innovationen beizubehalten und schnell neue Services zu implementieren. Außerdem wird es so einfacher, die Vorteile des Programms nachzuverfolgen und aus den Fehlern zu lernen.

Eine entscheidende Komponente eines effektiven Governance-Modells ist Verantwortung. Die Zuständigkeiten müssen auf zentraler, behördlicher, regionaler und lokaler Ebene klar definiert werden. Sie müssen dann einer bestimmten Person zugewiesen werden, zusammen mit den geeigneten Anreizen, Finanzkontrollen, Mandaten und Leistungsmaßstäben, die zur Erfüllung der jeweiligen Aufgabe notwendig sind. Berichtswege und die Lösung von Problemen sollten deutlich sein. Entscheidungen, Beratungen, Studien und die zugrunde liegenden Standards sollten publik gemacht werden.

Implementierung von E-Government in den USA

Als Hauptproblem bei der Implementierung von E-Government-Initiativen in den USA identifizierte das U.S. Government Accounting Office (GAO) mangelnde Verantwortung des Managements. „Die Durchsicht der ursprünglichen Planungsdokumente für die Initiativen durch die GAO hebt die entscheidende Bedeutung von Management und Überblick für ihren Erfolg hervor. Wichtige Aspekte, wie Zusammenarbeit und Kundenfokus, wurden in früheren Programmplänen für viele der Projekte nicht adressiert. Unsi-

cherheiten bei Finanzierung und Meilensteinen waren keine Seltenheit.“⁴¹ Als der Bericht 2003 aktualisiert wurde, war die Aussage ganz ähnlich. Das GAO gab folgende Empfehlungen, um die Schwächen anzugehen:

- Klare Führung: Stärkung der Beziehungen zwischen federführender Behörde, Partner-Behörden und CIOs und Verbesserung der Zusammenarbeit der Führungskräfte bei der Implementierung von Projekten.

Diese Prinzipien sind einfach zu artikulieren, aber schwierig umzusetzen. Sie sind jedoch von zunehmender Bedeutung für den Erfolg von regierungsweiten Transformationsprogrammen, die von der Integration neuer Technologien abhängen. Zu erfolgreichen Strategien gehören folgende Aktionen:

- Ernennung eines CIO auf der oberen Hierarchieebene in der Organisation. Dies konzentriert die Entscheidungsfindung und sendet ein klares Signal an die gesamte Organisation, welches besagt, dass in einer NVO interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationssysteme ebenso wichtig sind wie Finanzen, Recht und Personal.
- Die Verantwortung für IT sollte nicht mit anderen Aufgaben vermischt werden, wie etwa bei einem gemeinsamen CIO-CFO-Modell.
- Veröffentlichung von Plänen, Studien und Entscheidungen zu Systemarchitektur, Implementierung und so weiter. Dies fördert das Verständnis zwischen großen, räumlich weit verteilten Organisationen.
- Gründung eines „Design Authority“-Ausschusses, in dem alle Benutzergruppen vertreten sind und der die übergeordnete Autorität für Entscheidungen über Technik, Anwendungen und Dienstleistungen ist. Die Design Authority wird zur Clearing-Stelle für neue Ideen, für die Publizierung ihrer eigenen Aktivitäten und Entscheidungen und für die Bekanntmachung ihrer Überlegungen. Hieraus ergibt sich eine schnelle und belastbare Entscheidungsfindung.
- Online-Konsultationen intensiv nutzen. Konsultationen mit Vertretern der öffentlichen Hand und der Industrie können effektiv eingesetzt werden, um kontroverse Themen anzugehen, die verschiedenen Optionen zu durchleuchten und einen Konsens für zukünftige Entscheidungen zu finden.

- Zielorientierung: Herausstellung von aktuellen Strategien und Finanzierungspraktiken, die behördenübergreifendes Denken stärken.
- Finanzierung: Bereitstellung von mehr Ressourcen (finanzieller Art und Mitarbeiter) und transparentere und effektivere Gestaltung des Finanzierungsprozesses.
- Kommunikation: Besseres Verständnis der Zusammenhänge zwischen verschiedenen E-Government-Initiativen, bessere Schnitt-

stelle zwischen dem OMB (Office of Management and Budget) und der federführenden Behörde, Schaffung einer kohärenten und effektiveren Beziehung zum Kongress.

Das U.S. Office of Management and Budget (OMB) reagierte auf diesen Bericht mit einer Reihe von Empfehlungen durch die President's Task Group. Tabelle 4.1 zeigt die Lösungen, mit denen diese Schwachstellen überwunden werden können.

- Aufbau kompetenter Ressourcen in der Organisation, die wissen, wie man IT implementiert und verwendet. Führende NVOs sehen den Bedarf für eine Gruppe mit gemeinsamen Erfahrungen, Training und Motivation.
- Einsatz von Leistungsmaßstäben für IT-Mitarbeiter, die den kommerziellen Maßstäben ihrer Kunden entsprechen.
- Dafür sorgen, dass die Mitarbeiter der IT-Referate an einen Business-Manager berichten.

Diese Punkte gelten für alle Bereiche des Staates. Ziel ist, dafür zu sorgen, dass interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien in der gesamten Organisation eine entsprechende Priorität erhalten und dass Personal-, Finanz- und andere Ressourcen konsistent und effizient zugewiesen werden. Ist das Governance-Modell schwach, so führt dies zu uneinheitlichen oder sich überschneidenden Initiativen, die sich widersprechen, Ressourcen verschwenden und interne und externe Kunden enttäuschen. Diese werden neuen Initiativen dann noch skeptischer gegenüberstehen.

Finanzierung sichern

Organisationen arbeiten in der Regel mit zentralen oder dezentralen Finanzierungsmodellen. Keines dieser Modelle hat sich bisher als die beste Lösung erwiesen. Eine völlig zentralisierte Finanzierung führt oft zu geringer Einbindung der Benutzer vor Ort, mangelndem Interesse am Erfolg des Programms und geringen Kontrollmöglichkeiten über die Leistung für die Benutzer der zentral eingekauften Services. Vollkommen dezentralisierte Finanzierung hingegen führt zu unkoordinierten Prozessen im Einkauf, der Umleitung von Budgets und widersprüchlichen Prioritäten. Ein effektives Finanzierungssystem sorgt für ausreichende zentrale Kontrolle, um eine robuste Infrastruktur und hohe Standardisierung zur Verfügung zu stellen, und kombiniert dies mit lokaler Kontrolle, um die Unterstützung anderer Teile der Organisation und einen Ansatz zu wahren, der von fachlichen Aspekten getrieben wird und nicht von der IT.

TABELLE 4.1

Maßnahmen, um Hindernisse für E-Government zu überwinden

Hindernis	Lösung
Behördenkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Führung und Entschlossenheit auf höchster Ebene demonstrieren • Governance-Strukturen zwischen Behörden etablieren • Aufgaben über mehrere Behörden hinweg haben Priorität • Einbindung von Benutzer/Stakeholder-Gruppen, einschließlich „Communities of Practice“
Mangel an staatlicher Architektur	<ul style="list-style-type: none"> • OMB führt regierungsweite Rationalisierung von Business und Datenarchitektur an • OMB unterstützt Architekturentwicklung für Projekte über mehrere Behörden hinweg • FirstGov.gov wird das primäre Online-Portal für G2C und G2B Interaktionen sein
Vertrauen	<ul style="list-style-type: none"> • Durch „E-Authentication“ innerhalb der E-Government-Initiative, Einrichtung von sicheren Transaktionen und Identitätsauthentifizierung, die von allen E-Government-Initiativen verwendet werden • Aufnahme von Sicherheit und Datenschutz in jeden Business Plan • Training und Promotion
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Konzentration der Ressourcen auf vielversprechende Programme mit den meisten Auswirkungen für die Bürger • Festlegung von Maßstäben im Voraus und Einsatz zur Kontrolle der Implementierung • Training, um bei Mitarbeitern und Vertragsnehmern neue Expertise zu schaffen
Widerstand der Interessenvertreter	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassende Strategie für die Einbindung von Ausschüssen des Kongresses • Mehrere PMC-Mitglieder argumentieren gemeinsam für die Initiativen • Leistung wird mit Erfolg über Behörden hinweg verbunden • Kommunikation der Strategie an Interessenvertreter

Unsere Erfahrungen zeigen, dass erfolgreiche Organisationen Finanzierungsmodelle entwickeln, die Folgendes erreichen:

- Einbindung und Interesse vor Ort, indem sie Leistungsmessung und finanzielle Überweisungen zwischen den lokalen Kunden und regionalen oder nationalen Anbietern miteinander verbinden.
- Handhabung des Kapital-Problems, das sich oft in großen, verteilten Organisationen des öffentlichen Sektors ergibt. Hier werden Finanzmittel oft nach Anzahl der Bürger verteilt, selbst wenn die Investitionen in Systeme in der Vergangenheit ungleichmäßig verteilt waren. Dabei ist folgendes Dilemma zu lösen: Belohnen wir vergangene Initiativen und Investitionen, lassen aber die Kluft zwischen den am meisten „vernetzten“ Organisationen und denen, die nicht investiert haben, immer größer werden? Oder stufen wir bereits getätigte Investitionen ab, indem wir denjenigen Finanzmittel zukommen lassen, die weit hinterherhinken?
- Minimale Abweichungen durch Standard-Technologien. Dies ist ein Thema, da verteilte Organisationen oft lokale Prozesse für die Auswahl von Systemen und Services haben, die viel Spielraum lassen. Lokale Finanzierung wird somit oft für Produkte oder Services verwendet, die nicht dem Standard entsprechen. Vor diesem Hintergrund kann ein effektives Finanzierungsmodell, das von zentraler Stelle aus organisiert wird, positive Auswirkungen auf die Auswahl von Standard-Lösungen haben, welche die Flexibilität, Effizienz und effektive Nutzung von Investitionen in der gesamten Organisation unterstützen.

Ein Ansatz für die Finanzierung von IT-Projekten

Um die richtige Balance zwischen nationaler und lokaler Finanzierung zu finden und trotzdem gemeinsame Standards beizubehalten, lassen sich drei Arten von IT-Services unterscheiden:

1. Auf nationaler Ebene finanzierte Services- Dies sind Services, von denen die gesamte Organisation profitiert und bei denen lokale Einheiten nicht für die Services bezahlen müssen. Im Gegenteil, lokale Organisationen sollen davon überzeugt werden, diese Dienstleistungen zu nutzen.

2. Teilweise auf nationaler Ebene finanzierte Services

Hierbei wird die Nutzung von an zentraler Stelle ausgewählten Service Providern stark subventioniert. Vom Einsatz alternativer Services wird durch strikte Kontrolle abgeraten.

3. Lokal finanzierte Services

Für diese Services wurde ein optimaler Deal zentral ausgehandelt, und zwar zu einem Preis, der lokal in Anspruch genommen werden kann. So sollen vielfache Ausschreibungsverfahren und ein Mangel an Standards vermieden werden. Die endgültige Kaufentscheidung liegt jedoch bei der lokalen Organisation.

Fachpolitik und IT aneinander ausrichten

In der Vergangenheit wurden groß angelegte Initiativen auf Technologie-Basis implementiert. Ein ehrgeiziges Ziel wurde definiert und das Projekt an ein hauptsächlich von IT-Mitarbeitern besetztes Projekt-Team übergeben. Nach mehreren Jahren wurde das Projekt abgeschlossen und die IT und die Fachbereiche starteten das nächste große Projekt. In vielen Fällen führte dieser Ansatz zu Frustrationen und teilweise sogar zu Misserfolgen.

Der alternative Ansatz ist der, dafür zu sorgen, dass die Fachpolitik und die IT aneinander ausgerichtet sind und während der Planung, Entwicklung und Implementierung des Projekts eng zusammenarbeiten. Diese Vorgehensweise stellt höhere Ansprüche, ist aber im Endeffekt erfolgreicher. Die enge Zusammenarbeit zwischen der IT und den Endanwendern wird durch regelmäßige Leistungen ergänzt, die in drei Monaten oder weniger fertig zu stellen sind. Schnelle Ergebnisse, die den Fortschritt zeigen, liefern nicht nur die Bausteine für die Lösung insgesamt, sondern bieten auch Beweise und zeigen Vorteile.

Der Aufbau einer Organisationsstruktur, die mit diesem Ansatz umgehen kann, ist die Herausforderung. Er erfordert eine sorgfältige Analyse dessen, wer in den wichtigen IT-Bereichen Entscheidungen trifft und wie diese getroffen werden. Es geht dabei um die Infrastruktur, Architektur, Investition und Prioritätenvergabe. Damit soll ein Team aufgebaut werden, damit IT-Projekte effektiv und unter politikfachlichen Aspekten angetrieben werden. Aus den Erfahrungen von Cisco ergeben sich sechs Grundprinzipien für die Ausrichtung von Geschäft (Fachpolitik/Fachbereiche) und IT:

- Enge Ausrichtung von IT und Fachpolitik/Fachbereiche auf allen Ebenen
- Streben nach kontinuierlichen und messbaren Verbesserungen
- Einführung einer regierungs- und behördenweiten einheitlichen und skalierbaren Infrastruktur
- Strikte Einhaltung von Standards
- Führungskräfte auf der Seite der fachpolitischen Bereiche sollten festlegen, ob sich IT-Investitionen lohnen
- Ergebnisse sollten kurzfristig erzielt werden

Auf der Grundlage dieser Prinzipien können organisatorische Rollen und Zuständigkeiten folgendermaßen definiert werden.

IT „Leadership“:

- Baut Beziehungen zur Leitungsebene auf und erhöht dadurch die Bedeutung der IT
- Erstellt gemeinsam mit den Fachbereichen eine Vision der Rolle der IT in Ministerien/Behörden
- Entwickelt und lebt die entsprechende Kultur
- Strebt nach und fördert IT „Best Practices“ und operative Exzellenz
- Definiert Erfolgskriterien anhand der politischen Ziele

Finanzierungsmechanismen:

- Enthält langfristige Planung, die der allgemeinen Vision entspricht
- Bietet Synergien und Optimierung über Ministerien/ Behörden hinweg
- Baut ein gemeinsames Finanzierungsmodell zwischen der IT und Ministerien/Agenturen auf
- Definiert explizite Zuständigkeiten für die Rolle der IT- und der Fachverwaltungen
- Vergibt Prioritäten für IT-Investitionen und wägt Projekte gegen die IT-Kapazität ab
- Sorgt für eine „Win-Win“-Umgebung für die Regierung und ihre Partner

FALLSTUDIE: Die gegenseitige Ausrichtung von Fachpolitik und IT in Ontario, Kanada

Geografisch gesehen ist Ontario die zweitgrößte Provinz in Kanada und die größte in Bezug auf die Bevölkerung. Hier leben fast 12 Millionen Menschen und somit fast 40 % der gesamten Bevölkerung. Mit mehr als einer Million Quadratkilometern ist diese Provinz größer als Frankreich und Spanien zusammen.

Eine neue Regierung konzentrierte sich in Ontario Mitte der 90er-Jahre auf vier hauptsächliche Initiativen: Reduzierung der Größe des Regierungs- und Behördenapparates, Konzentration auf Bürger und Steuerzahler, Abschaffung politikfachlicher Silos und Erreichen eines ausgeglichenen Haushalts. All diesem lag die Verpflichtung zugrunde, sich in erster Linie auf die Bürger Ontarios zu konzentrieren.

„Der Schwerpunkt lag darauf, eine durch den Dienst am Kunden motivierte Organisation zu werden, wobei man sich von außen nach innen fortbewegen wollte“, erinnert

sich Joan McCalla, Chef-Strategin der Regierung. „Der Begriff ‘Quality Service’ wurde zu einem wichtigen Thema.“ Als Reaktion auf diese vier Initiativen entwickelte jedes Ministerium in Ontario einen Business-Plan, der sich auf die zentralen Geschäftsziele konzentrierte. Unterstützt wurde das Ganze durch ergänzende Pläne für Daten und interaktive und vernetzte Informations- und Kommunikationstechnologien. 1998 schlossen sich mehrere Regierungsvertreter zusammen und entwarfen eine IT-Strategie, die zum ersten Mal in der Geschichte Ontarios ein unternehmerisches Modell zur Planung, Verwaltung und Bereitstellung von IT in der gesamten Provinzregierung als Basis hatte.

„Dies war ein echter Wendepunkt“, bemerkt McCalla. „Wir wechselten damals von einem Kontext, in dem Technologie praktisch als administrativer Kostenfaktor jedes Ministeriums betrachtet wurde, zu einer Sichtweise, bei der Technologie als Voraussetzung für Veränderungen gesehen wurde.“

„Business Leadership“:

- Identifiziert politische/fachliche Möglichkeiten und die erforderlichen Ergebnisse
- Evaluiert und verändert Prozesse in Ministerien/Agenturen
- Erarbeitet eine klare Vision und Strategie der Regierung, zu der die Rolle der Automatisierung gehört
- Klärt die Besitzverhältnisse für Daten
- Entwickelt ein Verständnis im Ministerium/der Behörde für das Potenzial der IT
- Sorgt für Verantwortung und Zufriedenheit im Ministerium/in der Behörde

Wir argumentierten erfolgreich, dass wir nur durch die Anwendung von Technologie die Ressourcen der Regierung erhöhen und gleichzeitig Größe und Kosten reduzieren könnten. Durch einen unternehmerischen Ansatz im Umgang mit Technologie konnten wir den Service gegenüber dem Kunden verbessern und organisatorische Kategorien aufbrechen. Es war der Anfang eines wichtigen kulturellen Wandels.“

Die „Outside-In“-Perspektive war ein weiterer wichtiger Faktor, der kulturelle Veränderungen beschleunigte. Die Konzentration auf den Kunden schuf einen Bezugspunkt, der über einzelne Ministerien oder Projekte hinausging und schuf ein gemeinsames Ziel, das jeder verfolgen konnte. Die klare Kommunikation der neuen Richtung wurde so immer wichtiger. „Unser Secretary of Cabinet gab zu der Zeit einen Bericht mit dem Titel ‘Framework for Action’ heraus. Dieser wurde schnell zum Kommunikationsvehikel für die allgemeine Richtung, in die wir uns bewegen mussten, und die Art und Weise,

wie wir dorthin gelangen würden“, so McCalla. „Unser Schwerpunkt war, eine ‚Quality Service‘-Organisation zu werden, indem wir uns auf kontinuierliche Verbesserungen konzentrierten.“

Am Anfang stand die Konzentration auf Informations-Management und grundlegende Online-Transaktionen (erste Generation). Dies führte zu einer integrierten, am Bürger ausgerichteten Strategie (zweite Generation). Sie bewegt sich jetzt auf eine NVO zu (dritte Generation). Die dritte Generation stellt vielleicht die größte Herausforderung dar. Sie bringt Regierung, Behörden und Partnerorganisationen in komplexen Strukturen der Zusammenarbeit zusammen, die von gemeinsam genutzten Systemen, Ressourcen, Prozessen und Wissen abhängen. Sie beginnt damit, die Bürger in die Aufgabe einzubinden, die Art von Regierung zu schaffen, die sie wollen.

Aufbau der Infrastruktur

Die Vernetzung von Regierungen, Bürgern und Gemeinschaften charakterisiert die Connected Republic. Dies erfordert eine robuste Infrastruktur und Bandbreite. Regierungen müssen ihre Führungsrolle ausüben und dafür sorgen, dass diese Netzwerke aufgebaut werden. Die Netzwerke werden das schnelle Wachstum an komplexer Interaktivität, das die Connected Republic ausmacht, unterstützen und zu einem unerlässlichen, strategisch wichtigen Bestandteil des wirtschaftlichen Erfolgs einer Nation werden.

Ein gutes Beispiel dafür ist das Alberta SuperNet, möglicherweise der größte „Public-Private“-Hochgeschwindigkeits-Backbone in der ganzen Welt. Schon bald wird jede Gemeinde im kanadischen Bundesstaat Alberta angeschlossen sein. Jede Schule, medizinische Einrichtung und jedes Unternehmen wird Sprache, Video und Daten zu den gleichen monatlichen Kosten erhalten.

Das Projekt wird im Budgetrahmen bleiben und fast pünktlich fertig gestellt werden. Gründe hierfür sind die umfassende Planung, die dem Projekt vorausging, und das robuste rechtliche Rahmenwerk, das trotz wiederholter rechtlicher und politischer Anfechtungen für die erfolgreiche Beendigung des Projekts sorgte.

Eine Lektion, die uns Alberta lehrt, ist, dass Führungskräfte in der Regierung nicht nur dazu bereit sein müssen, diese groß angelegten Projekte zu initiieren, sondern auch für ihre Durchführung zu sorgen. Dies erfordert eine umfassende Überwachung der Garantien für die Fertigstellung. Die Führungskräfte müssen Lobbying und politischem Druck widerstehen, wenn Anbieter und Vertragsnehmer ihre Vereinbarungen neu verhandeln wollen. Sie sollten auch versuchen, aus Verpflichtungen herauszukommen, die sie im Nachhinein als erschwerende Bedingungen oder unrealistische Zeitpläne betrachten.

Das Alberta-Projekt zeigt außerdem, wie wichtig die Größenordnung ist. Kleine Infrastruktur-Projekte sind nicht dazu in der Lage, das notwendige private Kapital zu generieren, um das Netzwerk oder die Hardware-, Software- und Trainingsprogramme aufzubauen, die für die Erreichung ihrer Ziele notwendig sind. Außerdem besteht die Gefahr, dass eine geringe Größenordnung als Zeichen der Unsicherheit und fehlenden Überzeugung eines Politikers gesehen wird.

In den richtigen Größenordnungen zu denken bedeutet nicht automatisch, dass alles auf einmal erledigt werden muss. „Think big, start small, scale fast“ ist das Motto von Joan McCalla, Chief IT Strategist der kanadischen Provinz Ontario, wo eines der ersten und erfolgreichsten Netzwerke für die Bereitstellung von elektronischen Services zu finden ist. Dieses Konzept ist eine wichtige Voraussetzung für die Erreichung einer gewissen Größenordnung. Schnelle Resultate schaffen eine eigene Dynamik und führen zu einer Atmosphäre des Erfolgs. Bei großen, komplexen und langwierigen Projekten kann dies von entscheidender Bedeutung sein.

Direkt nachdem die erste signifikante Verbindung zwischen zwei Städten in Alberta eingerichtet wurde, wurde eine Lehrerfortbildung per Videokonferenz abgehalten. Dies zeigte nicht nur die technischen Möglichkeiten des Alberta SuperNet, sondern wurde auch dazu verwendet, zukünftigen Benutzern zu demonstrieren, was jetzt möglich ist.

Die andere Möglichkeit, eine gewisse Größenordnung zu erreichen, ist, ein Netzwerk zu entwickeln, das flexibel genug ist, um zukünftige technologische Entwicklungen zu berücksichtigen. Die Geschwindigkeit der technologischen Veränderungen, wie von „Moore’s Law“² veranschaulicht, hat viele Entscheidungsträger verunsichert. Aus Angst, die falsche Auswahl zu treffen, verzögern sie jede Entscheidung. Andere wiederum haben zu früh auf unbewährte Technologien oder Unternehmen gesetzt, die mit großen Projekten mit engen Zeitplänen kaum Erfahrung hatten. Die Lösung für dieses Dilemma ist die Erstellung eines effektiven Governance-Modells, in dem zeitnah die Anforderungen der Interessenvertreter einfließen. Mit einem solchen Modell können Themen oder Probleme mit Service Providern, Systemintegratoren und Anwendungsentwicklern angegangen werden. Alle Beteiligten benötigen klare Vorgaben für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts, an denen sie gemessen werden können.

Dieser Ansatz wurde zum Beispiel in Kalifornien mit dem RiverLink-Projekt (Riverside County of Education) verfolgt. Zahlreiche Service Provider, Anbieter und IT-Integrationsunternehmen, die zu einem großen Teil direkte Konkurrenten waren, wurden koordiniert, um ein einzelnes, realistisches und nachvollziehbares Modell zu entwickeln, mit dem alle Schulen und mehr als 300.000 Schüler in einem Gebiet von mehr als 10.000 Quadratmeilen erreicht werden konnten.

Ein weiteres Thema ist die Beziehung zwischen Infrastruktur und Anwendungen. Die Infrastruktur muss sowohl alle Anwendungen unterstützen, die in Zukunft benötigt werden, als auch die Anwendungen, welche die Benutzer heute verwenden wollen. Kennisnet in den Niederlanden war bei der Einrichtung dieser Art von Infrastruktur erfolgreich. Es handelt sich dabei um eine weit verbreitete Infrastruktur, die alle Schulen in den Niederlanden erreicht und neben den existierenden Anwendungen auch auf die Niederlande zugeschnittene Inhalte fördern soll. Außerdem hat sich so eine virtuelle Gemeinschaft der Lehrer in den Niederlanden gebildet, die bei Zusammenstellung und Organisation dieser Anwendung eine große Rolle spielte.

Bei der Konzeption von Kennisnet wurde die Übergabe an den privaten Sektor von Anfang an eingeplant. Dadurch wird die langfristige Wartung und Aktualisierung des Systems realistisch, ohne dass hierfür eine fortlaufende staatliche Finanzierung notwendig wäre. Benutzer aus der Privatwirtschaft wie auch lokale Service Provider und ISPs (Internet Service Provider) können dann den Backbone zu kontrollierten, marktüblichen Kosten benutzen, ganz ähnlich wie die Benutzer aus dem öffentlichen Sektor. Sie können Schulen, medizinischen Einrichtungen und anderen Organisationen ihre Produkte über das gleiche Portal anbieten. Das Resultat ist ein Dauerprojekt, das niederländischen Schulen einen hoch geschätzten Service mit messbaren Vorteilen zur Verfügung stellt.

Erfolgreiche Projekte wie dieses veranschaulichen einen weiteren wichtigen Gesichtspunkt: Das Zeitalter der Netzwerke, die nur einem einzigen Zweck dienen, ist vorbei. Der Aufbau von skalierungsfähigen Netzwerken ist teuer. Um machbar zu sein, müssen sie mehrere Benutzergruppen aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor einbeziehen und so die Quellen von Services und Unterstützung vor Ort verbreitern. Wenn dies richtig gehandhabt wird, stellt es eine echte Chance dar. Der Staat muss allen Bürgern zur Verfügung stehen,

unabhängig davon, wo sich diese befinden. Viele Unternehmen wollen das Gleiche erreichen, wenn dies zu realistischen Kosten möglich ist. Hieraus ergibt sich eine natürliche Partnerschaft und für den Staat eine potenzielle Einnahmequelle, mit der die Infrastruktur unterstützt werden kann. Indem man Benutzer aus allen Teilen der Wirtschaft anspricht, lässt sich die Belastung für einzelne Behörden oder Gruppen reduzieren. Sowohl SuperNet als Kennisnet waren von Anfang an so konzipiert, dass Einnahmen aus der Privatwirtschaft irgendwann die staatliche Finanzierung ersetzen sollten.

Netzwerkinfrastrukturen, die von der Regierung in Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft geplant werden, können so entwickelt werden, dass diese Möglichkeiten berücksichtigt werden. Da der Staat die Führungsrolle innehat, kann er Zugangsmöglichkeiten für ländliche und städtische Benutzer vorgeben und eine Formel für die Zugangskosten entwickeln, die auch diejenigen berücksichtigt, die sich diese Verbindungen normalerweise nicht leisten können. Mit zunehmender Nutzung des Netzwerks ergeben sich gleichzeitig zusätzliche Vorteile, wie in „Metcalf's Law“ beschrieben: Der Wert eines Netzwerks steigt um das Quadrat der Anzahl der Personen, die mit ihm verbunden sind.

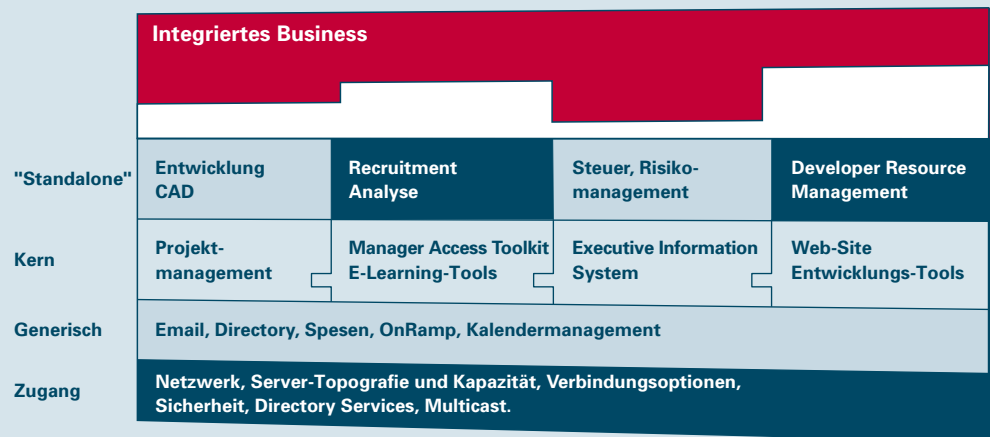
Partnerschaften zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor sind jedoch nicht ohne Probleme. In Ländern, in denen die Telekommunikation dereguliert wurde, wurden die Handlungsmöglichkeiten des Staates begrenzt, um das Überleben der neu gegründeten Telekommunikationsfirmen zu sichern. Solche Einschränkungen müssen eventuell wieder geändert werden. Auch muss über die richtigen Finanzierungsmodelle nachgedacht werden, wenn der öffentliche und der private Sektor involviert sind. Vor allem, wenn das Netzwerk an die Privatwirtschaft übergeben werden soll.

Bisher haben wir uns auf allgemeine, breiter angelegte Infrastrukturthemen konzentriert. Es sind jedoch auch wichtige Infrastrukturaspekte innerhalb der NVOs zu beachten. Dies ist ein Bereich, in dem der öffentliche Sektor aus den Fehlern der Privatwirtschaft lernen kann. Durch Akquisitionen, Franchise-Betrieb und Joint Ventures haben viele große Unternehmen auf teilweise schmerzliche Weise gelernt, dass das größte Hindernis für reibungslosen Betrieb ein Mangel an vorgegebenen und eingehaltenen Standards ist. Eine NVO wie die Connected Republic benötigt eine interoperable IT-Infrastruktur. Dies kann nur erreicht werden, wenn sich alle Teile der NVO an gemeinsame Standards halten.

Es gibt viele verschiedene Architekturen, die diesen Designkriterien entsprechen. Grundvoraussetzung für die Connected Republic ist der konsequente Einsatz von Standards. Ausnahmen in der eigenen Organisation oder bei Lieferanten und Kunden sind nicht möglich. In der Privatwirtschaft kann die Durchsetzung von Standards in Kundenorganisationen schwierig sein. Im öffentlichen Sektor werden Standards jedoch in der Regel von allen Beteiligten begrüßt. Man sollte jedoch auch hier auf die Tendenz einiger Vertreter achten, sich als einen Sonderfall zu sehen.

ABB 4.2

Lösungsarchitektur



Ergebnisse messen

Die Regierung muss sich der Vorteile bewusst sein, die sie von bestimmten Projekten erwartet, und muss Maßstäbe dafür entwickeln. Interne und gesetzliche Überprüfungen konzentrieren sich oft darauf, ob Finanzmittel wie ursprünglich geplant ausgegeben wurden. Sie sollten auch untersuchen, ob die erwarteten Vorteile tatsächlich eintraten. Zu den Vorteilen zählen konkrete Ziele wie die Amortisierung der Investitionen, aber auch „weiche“ Ziele wie zum Beispiel, ob Behörden jetzt enger zusammenarbeiten als zuvor.

Die Ergebnisse zu messen ist nur der erste Schritt. Ebenso wichtig ist es, auf Basis der Ergebnisse zukünftige Initiativen noch erfolgreicher zu machen.

Relevante Fragen, die bei der Entwicklung von Maßstäben gestellt werden müssen:

- Inwieweit wurde Nutzung über mehrere Behörden hinweg erreicht?
- Wurden alternative Systeme tatsächlich abgeschaltet?
- Wie erfolgreich wurde der Einsatz der neuen Kanäle und Systeme bekannt gemacht?
- Existierten Feedback-Mechanismen für Bürger und/oder Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes, über die sie ihre Meinung zu diesem Prozess abgeben konnten, und wurden diese Mechanismen benutzt?
- Wurden Produktivitätsziele vorgegeben und wurden besonders ehrgeizige Ziele erreicht?

Hindernisse können überwunden werden, wenn die übergeordnete Steuerung und Kontrolle (Governance) auf Zusammenarbeit beruht und konsistent und handlungsorientiert ist. Die Kommunikation dieser Prinzipien wird Mitarbeiter einbinden und dazu beitragen, die gesamte Umgebung des öffentlichen Sektors zu verändern. Zu wissen, dass es sich hier nicht um einfache Aufgaben, sondern um Angelegenheiten von großer Bedeutung für das Wohlergehen des Staates handelt, kann zu tief greifenden Wirkungen führen.

- 1 GAO-03-495T „Electronic Government; Success of the Office of Management and Budget's 25 Initiatives Depends on Effective Management and Oversight“, 13.3.2003
- 2 Im Jahre 1965 machte Gordon Moore, Mitbegründer von Intel, die Beobachtung, dass die Anzahl von Transistoren pro Quadratzoll auf integrierten Schaltkreisen sich seit der Erfindung des integrierten Schaltkreises jedes Jahr verdoppelt hat. Moore sagte voraus, dass dieser Trend für die vorhersehbare Zukunft anhalten würde.

Über die Connected Republic hinaus

Die zugrunde liegenden sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Trends, welche die Bedingungen für die Entstehung der Connected Republic schaffen, werden sich auch in anderen Bereichen der Gesellschaft auswirken. Art und Ausmaß dieser weiteren Veränderungen sind bisher nicht klar. Viele befinden sich noch am Anfang und es ist nicht sicher, wie sie sich entwickeln und welche Auswirkungen sie auf die Gesellschaft insgesamt haben werden. Während natürlich niemand die Zukunft voraussagen kann, macht es durchaus Sinn, darüber nachzudenken, in welche Richtung sich aktuelle Trends entwickeln könnten. In diesem Sinne haben wir dieses Kapitel mit dem Namen „Über die Connected Republic hinaus“ geschrieben. Wir wollen damit zu weiteren Diskussionen anregen und keine fertige Vorlage präsentieren.

Mit der Weiterentwicklung der sozialen, wirtschaftlichen und technologischen Trends, auf denen die Connected Republic basiert, gehen einige Vertreter der Internet Business Solutions Group von Cisco Systems davon aus, dass damit die Bedingungen für die nächste Phase der Gesellschaft geschaffen werden, die von ihnen die „NVS“ oder „Networked Virtual Society“ genannt wird. Die NVS basiert auf der Annahme, dass sich ein bestimmter Teil der „Knowledge Worker“, die das Internet zu Zwecken der Zusammenarbeit verwenden, zusammenschließen wird, und zwar unabhängig von ihrem geografischen Standort. Diese Menschen werden als ein neues Segment der Bevölkerung erscheinen, eben die „NVS“. „Teleparticipation“ wird zur dominanten Form der Interaktion für diese Gruppe werden und sich darauf auswirken, wie sie lernen, leben, arbeiten und spielen. Dies kann so weit gehen, dass die Grenzen zwischen diesen Aktivitäten verschwimmen. Diese Gruppen zeigen eine starke Bereitschaft, Wissen unter Mitgliedern der gleichen NVS-Untergruppe auszutauschen, so zu weiterem Lernen zu ermutigen und das Wissen der Gruppe zu steigern. NVS-Mitglieder werden zu Meistern der Navigation einer Welt von Unternehmen und Behörden, die sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Eine NVS wird sich durch folgende Eigenschaften auszeichnen:

- Signifikante Zunahme der Wissensschaffenden im Vergleich zu den reinen Benutzern von Wissen in NVS-Untergruppen, was zu steigender Produktivität führt.

- In der NVS werden sich neue gesellschaftliche Formen und Werte entwickeln und somit neue gesellschaftliche Strukturen.
- Wachsende Vernetzung und dauerhafter Internet-Zugang, unabhängig von Zeitpunkt und Standort.
- Die Mitglieder greifen automatisch auf das Netzwerk zu, wenn es um Kommunikation, Informationen, Wissensentwicklung, Zusammenarbeit und die Lösung von Problemen geht.
- Die Teilnehmer zeigen eine starke Vorliebe für die digitale Welt und verwenden automatisch Technologie, um virtuell zusammenzuarbeiten, wenn sie Zugang suchen oder Wissen aufbauen wollen.
- Die Mitglieder arbeiten in der Regel mit mehreren Arbeitgebern gleichzeitig zusammen.
- Ausmaß und Art des Online-Netzwerks einer Person (eine Art der virtuellen Gesellschaft) werden zunehmend als das wichtigste persönliche Kapital des Menschen angesehen.
- Die NVS spielt eine Integrationsrolle und fördert die Zusammenarbeit, während Einzelpersonen gleichzeitige Beziehungen mit anderen Bürgern, Behörden und Organisationen aufbauen.
- Angemessene Anerkennung ihres Beitrags (dies kann von finanzieller Belohnung bis hin zum Status unter Gleichgesinnten reichen) ermutigt die Mitglieder dazu, ihr Wissen mit anderen Mitgliedern des virtuellen Teams auszutauschen. Außerdem erfahren die Mitglieder Anerkennung für die aktive Teilnahme an kollaborativen Arbeitsstrukturen, wie etwa die neue Ausrichtung ihrer Fähigkeiten auf ein neues Produkt oder einen neuen Service oder den Kontakt zu einer neuen NVS.
- Kontinuierliches Lernen ist die Norm.
- Wachsende Bereitschaft, die Verantwortung für die eigenen Bedürfnisse zu übernehmen, da die Mitglieder einer NVS ein besseres Verständnis dafür haben, wie sie Wissen in konkrete Vorteile verwandeln.

Auswirkungen des NVS-Modells auf Nationen

„Jobs, der Einsatz von Wissen und Wirtschaftswachstum werden sich zu den Gesellschaften hin verlagern, die am besten mit- und untereinander verbunden sind, die meisten Netzwerke und die meiste Bandbreite haben. Diesen Ländern fällt es leichter, Wissen anzusammeln, zu implementieren und auszutauschen, um dadurch Innovation voranzutreiben, erfolgreich zu verkaufen, Services anzubieten, zu kommunizieren, zu bilden und zu unterhalten. Konnektivität kann jetzt mit Produktivität gleichgesetzt werden.“¹

Wie Friedman sagt: Die Länder, welche die beste Umgebung für Knowledge Worker bieten, werden genau die Länder sein, die im Informationszeitalter profitieren. Dementsprechend werden die Staaten, in denen eine NVS und eine Connected Republic gedeihen können, sich besonders positiv entwickeln. Deswegen experimentieren so viele Nationen jetzt mit alterna-

tiven Strategien, um die Umwandlung zu einer NVS zu beschleunigen. Nationen, die hierbei eine führende Rolle einnehmen, werden ihre wirtschaftliche Leistung steigern können.

„Man ist sich heute darüber im Klaren, dass das kognitive Kapital einer Gesellschaft, nämlich Wissen und Expertise, und nicht die materiellen Vermögenswerte, wie Rohmaterialien oder Kapital, in zunehmenden Maße die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit dieser Gesellschaft bestimmen.“²

Vor Hunderten von Jahren waren Länder wie Spanien oder England in der Lage, einen echten Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz zu erlangen, weil sie enorme Flotten auf die Ozeane schicken konnten, um Handel zu treiben und andere Länder zu kolonisieren. Das gleiche Prinzip gilt auch heute: Länder, die sich in die globale „Infostruktur“ einbinden können und beträchtliche Gruppen ihrer Bürger dazu bewegen können, dies ebenfalls zu tun, werden die führenden Nationen der Zukunft sein.

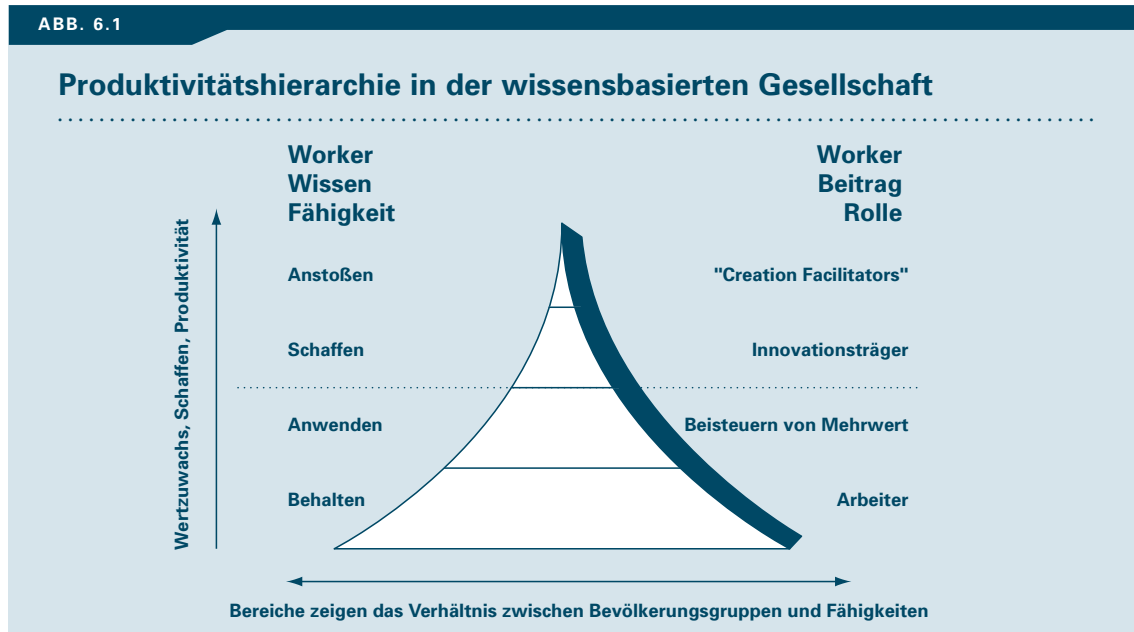
Wenn die globalen, vernetzten Organisationen der Zukunft nach Investitionsgelegenheiten oder zusätzlichen Knowledge Workern suchen, werden Sie sich Ländern mit einem hohen NVS-Anteil zuwenden. Profile der nationalen Wettbewerbsfähigkeit, wie das World Economic Forum/Kennedy School Assessment, haben auf diesen Trend reagiert, indem sie die Bedeutung von interaktiven und vernetzten Informations- und Kommunikationsstrukturen in ihren Tests betont haben. Sie werden diesen Ansatz in naher Zukunft verfeinern.

Es wird deutlich, dass die unterschiedlichen Befähigungen verschiedener Länder, Wissen in Mehrwert zu verwandeln, eine Funktion der Entwicklung des menschlichen Kapitals sind. Die Reife einer NVS ist an den Personen zu messen, die dazu in der Lage sind, Knowledge-Worker-Rollen auf hohen Hierarchieebenen auszuführen, sowie an der Migration von einem immer höheren Anteil aller Beschäftigten zu diesen höheren Ebenen.

Abbildung 6.1 zeigt eine halb ausgereifte Knowledge-Worker-Gesellschaft. Es befinden sich relativ wenige Mitglieder der Bevölkerung über der gepunkteten Linie. Sie repräsentieren die Menschen, die dazu in der Lage sind, durch Innovation auf der Basis von existierendem Wissen signifikanten Mehrwert zu schaffen. Die NVS bietet die Basis für die globale Zusammenarbeit, welche zu weiteren Innovationen führt und vor allem die Entwicklung derjenigen vorantreibt, die dazu in der Lage sind, globale Innovationen zu führen und zu fördern. Es ist die Fähigkeit der Bürger einer Nation, diese Hierarchie hinaufzuwandern, die zu größerer Produktivität führt und die Grundlage für eine ausgereifte NVS bietet.

Mit zunehmender Reife konkurrieren Nationen nicht mehr auf der Basis von Rohstoffen oder besonders kostengünstigen Arbeitskräften, sondern vielmehr um die Fähigkeit, fortschrittliche Produktionstechnologien zu verwenden. Mit zunehmender Verbreitung dieser Technologien müssen einzelne Länder neue Innovationen bieten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies kann zum Beispiel erreicht werden, indem man die NVS einer Nation dazu verwendet, virtuell mit Innovationsträgern zusammenzuarbeiten, die in anderen Ländern leben. Eine Nation hat die Chance, mit ihren Innovationen dem Wettbewerb voraus zu bleiben, wenn ein signifikanter Bestandteil ihrer Bevölkerung dazu in der Lage ist, Innovationen anzustoßen. Dies wird durch intensive Aktivität in der Produktivitätshierarchie der wissensbasierten Gesellschaft reflektiert.

ABB. 6.1



Die alten, kostenorientierten Wettbewerbsfaktoren (Kapital, Technologie, Arbeit, Rohmaterialien) werden durch neue Faktoren ersetzt, bei denen es um das Schaffen von Werten geht (Wissen und Innovation). Das Resultat ist Innovation durch umfassende Zusammenarbeit. Da Technologie in zunehmendem Maße auch allen Entwicklungsländern zur Verfügung steht, wird innovative Effektivität zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dies hängt von Aspekten wie der Bereitschaft, Risiken zu ergreifen, der Verfügbarkeit von Venture Capital, Unterstützung für grundlegende Forschung und einer attraktiven Entlohnungsstruktur ab. Aber auch davon, wie einfach es ist, neue Einheiten zu bilden. In erster Linie ist dies jedoch von den Menschen und den entsprechenden kulturellen Faktoren abhängig.

Anreize für eine NVS schaffen

Entscheidet sich eine Nation dafür, ihre Bürger zu ermutigen, Mitglieder einer NVS zu werden, gibt es einige Dinge, die zu tun sind. Die wichtigste Aufgabe ist, den Menschen die Vorteile zu verdeutlichen. Sie müssen darüber informiert werden, wie eine NVS Mehrwert schafft, und zusätzlich im Einsatz der Technologien ausgebildet werden, mit denen die neuen Beziehungen funktionieren. Mit zunehmender Benutzerfreundlichkeit der Technologie wird dies weniger zu einem Hindernis. Die Bürger müssen Fähigkeiten in Bereichen entwickeln, die für eine NVS von Bedeutung sind, wie Personalsuche, Führen, Motivieren und Coaching eines globalen virtuellen Teams von Einzelpersonen hin zu einem hochleistungsfähigen Innovationsnetzwerk.

Eine der direktesten Möglichkeiten, wie eine Regierung die Schaffung einer NVS stimulieren kann, ist, dafür zu sorgen, dass die Nation eine günstige und weit verteilte IuK-Infostruktur mit hoher Kapazität hat, um global interagieren zu können. Außerdem muss in der Nation ein bestimmter Anteil an Unternehmen agieren, die NVO-Strategien auf effektive Art und Weise einsetzen. Diese Unternehmen bieten die Arbeitsmöglichkeiten für die Bürger des Lan-

des. Die letzte und vielleicht wichtigste Voraussetzung ist, dass die Regierung auf dem Weg zur Schaffung einer Connected Republic möglichst weit fortgeschritten ist.

Einige kleinere Länder sowie eine Reihe von Entwicklungsländern verfolgen ihr Ziel, an der sich abzeichnenden NVS teilzuhaben, sehr ernsthaft. Sie sehen dies als ihre Möglichkeit, größere und weiter entwickelte Länder zu überholen. Das Königreich Jordanien hat eine Strategie entwickelt, nach der der größte Teil der verfügbaren Finanzmittel des Landes in eine Lern-Infostruktur investiert werden soll. Die Regierungsspitze ist fest entschlossen, diese Infostruktur dazu zu verwenden, die nächste Generation von Jordaniern in einen großen und international konkurrenzfähigen Pool von Knowledge Workern zu verwandeln, die in der Lage sind, an der NVS teilzunehmen und die für NVO-Unternehmen auf der ganzen Welt attraktiv sind. Die Vereinigten Arabischen Emirate sind Partnerschaften mit mehreren Technologiefirmen eingegangen, um ihre Bürger mit dem notwendigen Training und der Technologie zu versorgen, die für die Verbindung zum globalen Netzwerk und die Teilnahme an der NVS notwendig sind. Man will so zur technologisch führenden Gesellschaft in der Golfregion werden.

Cisco Systems und seine Ökosystem-Partner bieten ein interessantes Beispiel dafür, wie eine NVS im Mikrokosmos aussehen könnte. Alle Mitarbeiter sind entsprechend ausgebildet, um mit den Vorteilen von und den Ansätzen für globale Zusammenarbeit umgehen zu können. Es wurde eine Kultur des Austausches von Informationen entwickelt und es wird zu voller Partizipation ermutigt, indem man finanzielle Anreize daran koppelt. Jeder Mitarbeiter erhält einen PC und eine ganze Suite der benötigten Software. Jeder Mitarbeiter muss zu Hause eine Breitbandverbindung haben. Die Kosten hierfür werden vollständig von Cisco übernommen. Die gesamte Kommunikation erfolgt über das globale Hochkapazitätsnetzwerk, wobei eine Kombination von Sprache, Video und Daten verwendet wird. Papier wird in der Cisco-Kultur nur ungerne gesehen. Stattdessen wird Wissen auf dem Intranet gespeichert, worauf das global verteilte Team zugreifen kann.

Das Ergebnis ist, dass Cisco und seine Partner die Integration des Netzwerks in die Art und Weise, wie sie arbeiten und lernen, akzeptiert haben. Die Cisco-Gesellschaft ist eine nahezu komplett digitale Welt. Mitarbeiter, die nicht gewillt oder nicht dazu in der Lage sind, diese kulturellen Werte anzunehmen und dieses Leistungsniveau zu erreichen, können nicht in der Cisco-Gesellschaft bestehen. Dies führt zu Homogenität und ähnlichen Werten im gesamten Team und einer einzigartigen Fokussierung darauf, Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

Die meisten Organisationen zögern, größere Veränderungen durchzuführen. Es muss oft erst zu einer Krise kommen, bevor die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden. Vielleicht ist dies der Grund dafür, warum das Konzept der NVS in den weniger entwickelten Ländern mit mehr Enthusiasmus aufgenommen wird. Schließlich wollen diese Anschluss an den Wettbewerb gewinnen oder die Konkurrenz sogar überholen. Diese Länder wollen Investoren anziehen, gute Arbeitsplätze schaffen und den Lebensstandard ihrer Bürger verbessern.

In vielen hoch entwickelten Ländern in Europa sowie in Japan und Nordamerika macht man sich Sorgen darüber, dass diese Länder ihre Wettbewerbsposition verlieren und Arbeitsplätze in der Industrie nicht länger halten können, da ihre Kostenstrukturen so viel höher sind. Sie erkennen zunehmend, dass sie ihren Lebensstandard nicht beibehalten können, indem sie einfach ihre Arbeitskräfte zu Knowledge Workern machen. Schließlich verfügen viele Ent-

wicklungsländer mit entschieden niedrigeren Kostenstrukturen über große und wachsende Pools von gut ausgebildeten Knowledge Workern. Länder wie Indien und China gewinnen hier immer mehr Marktanteile.

Es ist klar, dass die führenden Nationen von morgen diejenigen sein werden, die dazu in der Lage sind, einen großen Teil ihrer Knowledge Worker mit Aufgaben zu betreuen, bei denen es darum geht, Wissen und Innovationen zu schaffen und Mehrwert zu erzeugen. Deswegen müssen Regierungen Pläne entwickeln, um die Schaffung einer NVS in ihrem Land zu unterstützen. Außerdem muss akzeptiert werden, dass ein gewisser Teil der nationalen Souveränität für die Teilnahme an der globalen NVS aufgegeben werden muss. Diese Aufgabe wird in vielen Ländern eine politische Herausforderung sein.

Für zukünftigen Wohlstand sorgen

Je nach dem Grad ihrer wirtschaftlichen und politischen Reife werden Nationen auch in Zukunft in verschiedene Kategorien aufgeteilt werden. Nationen in der ausgereiftesten Kategorie konkurrieren nicht länger auf der Basis ihrer Fähigkeit, Knowledge Worker zur Verfügung zu stellen, da sich dies zu einer Commodity entwickelt hat, die nach Kostenaspekten virtuell gehandelt wird. Stattdessen werden die fortgeschrittensten Nationen auf der Basis ihrer Fähigkeit konkurrieren, eine kritische Masse von „Innovation Orchestrators“ oder Personen, die Innovationen anstoßen können, bereitzustellen.

Diese „Innovation Orchestrators“ werden die entscheidenden Faktoren für die führenden NVO-Unternehmen und Regierungen von morgen sein. Sie werden eine signifikante Rolle dabei spielen, festzulegen, wie die Wissensressourcen der Welt zusammengeführt werden, um zu einem hohen Standard an Innovation zu gelangen. Diese Innovation wird neue Mehrwerte schaffen und das Wachstum der NVS von morgen antreiben. Diese sich entwickelnde NVS wird neue Arten des Lernens, Arbeitens, Lebens und Spielens unterstützen und für eine Lebensqualität sorgen, die ständig zunehmen wird.

Eine der besten Möglichkeiten, wie eine Nation für ihren zukünftigen Wohlstand sorgen kann, ist, indem sie ihre Bürger dazu ermutigt und sie entsprechend dafür vorbereitet, Teil der sich abzeichnenden supernationalen NVS zu werden. Die auf den Bürger ausgerichtete Zusammenführung von zivilen, öffentlichen und privaten NVOs bietet einer Nation die Grundlage für ihren Erfolg in der nächsten Wettbewerbsrunde.

Eine grundlegende Voraussetzung für die Teilnahme an dieser neuen Gesellschaft ist die Bereitschaft, Veränderungen anzunehmen. Dies gilt für alle Teile der Gesellschaft, wie die Privatwirtschaft, gemeinnützige Organisationen, Einzelpersonen und natürlich den Staat. Am meisten werden diejenigen profitieren, die sich am effektivsten an diese Veränderungen anpassen und geografisch verteilte und virtuell fokussierte Hochleistungsnetzwerke von locker miteinander verbundenen Innovationsträgern organisieren. Die Gewinner dürften die Länder sein, welche die ausgereiftesten Connected Republics entwickelt haben.

- 1 Thomas Friedman, „The Lexus and the Olive Tree“, Anchor Books, 2000
- 2 The Arab Human Development Report 2003: „Building a Knowledge Society“, United Nations Development Program

CISCO SYSTEMS

