

„PuMa reloaded“ – Überlegungen zu einer Erneuerung des Public Management im Lichte von Electronic Government

Martin Brüggemeier¹, Manfred Röber²

¹Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin
Fachbereich 3 (Wirtschaftswissenschaften I)
Treskowallee 8, 10318 Berlin
martin.brueggemeier@htw-berlin.de

²Universität Leipzig
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Grimmaische Straße 12, 04109 Leipzig
roeber@wifa.uni-leipzig.de

Abstract: Neue, durch moderne IKT ermöglichte prozessorientierte Organisationsformen und neue Architekturen der organisationsübergreifend vernetzten Leistungserstellung und -abgabe in Verbindung mit neuen institutionellen Arrangements im öffentlichen Sektor („Öffentliche Leistungsnetzwerke“) bedeuten zugleich auch neue Herausforderungen an das bislang primär einzelbetrieblich orientierte Public Management. Der Beitrag enthält Vorschläge zu einem theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen für ein im Lichte von E-Government erneuertes Public Management (PuMa), das die Gestaltung der vernetzten Produktion öffentlicher Leistungen auf der Basis leistungsfähiger Infrastrukturen ebenso in den Blick nimmt wie die kontextadäquate und effiziente Steuerung dieser Produktion im Dienste politisch legitimierter regulatorischer Interventionen.

1 Einleitung: Neue Produktionsmodelle durch E-Government

Nachdem der Fokus des Public Management (PuMa) über viele Jahre auf ein Neues Steuerungsmodell (NSM) für öffentliche Verwaltungen gerichtet und das Interesse an Fragen der Gestaltung der Leistungsprozesse nicht sonderlich ausgeprägt war [BR11a], legt die moderne Informations- und Kommunikationstechnik inzwischen neue Produktionsmodelle und -konzepte in Form „Öffentlicher Leistungsnetzwerke“ nahe [zum Beispiel Br06; SR10], mit denen bestehende Grenzen zwischen Organisationen und Verwaltungsebenen überschritten werden können: Im Zuge einer vernetzten Erfüllung öffentlicher Aufgaben bilden sich neuartige Formen der Arbeitsteilung und Kooperation zwischen öffentlichen Verwaltungen untereinander, aber auch mit zivilgesellschaftlichen Nonprofit-Organisationen und privaten Unternehmen heraus. Neue, prozessorientierte Organisationsformen und neue Architekturen der Leistungserstellung in Verbin-

derung mit neuen institutionellen Arrangements bedeuten neue Herausforderungen für die Gestaltung der Produktion und deren Steuerung sowie für die politische Legitimation des Gesamtarrangements der Aufgabenerfüllung.¹

Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass Public Management – hier verstanden als interdisziplinär aufgeschlossene betriebswirtschaftliche Lehre von der effizienten und effektiven Erfüllung öffentlicher Aufgaben – anders zu konzeptualisieren und paradigmatisch weiterzuentwickeln ist. Es gilt vor allem, die bislang dominierende *intraorganisationale* um eine *interorganisationale* Perspektive zu erweitern. Dies bedeutet aber nicht, dass die bislang primär auf die Einzelorganisation fokussierte institutionell-betriebliche Perspektive des Public Management gänzlich irrelevant wird. Ein solches einzelwirtschaftlich ausgerichtetes Management muss allerdings eingebettet sein in ein System, mit dem komplexe Organisationsgeflechte wirksam gestaltet und verantwortlich gesteuert werden können.

Ziel des vorliegenden Beitrags ist es, die theoretisch-konzeptionellen Konturen für die weitere Ausarbeitung eines Public Management der zweiten Generation zu skizzieren, das den zukünftigen Anforderungen IT-basierter vernetzter Leistungserstellung im öffentlichen Sektor umfassend Rechnung trägt.

2 Öffentliche Leistungsnetzwerke als Management-Herausforderung

2.1 Modularisierung

Ein wichtiger Schlüssel für die Nutzung der Modernisierungspotenziale durch Vernetzung ist eine Modularisierung des Leistungsprozesses. Der Prozess wird dazu in passgerechte Arbeitspakete beziehungsweise Teilprozesse aufgeteilt, die im Prinzip ganze Wertschöpfungsstufen (z.B. Vertrieb), ein Bündel von zusammenhängenden Verrichtungen (zum Beispiel Registrierung, Beratung, Bescheid-Erstellung) oder auch nur kleinste „Prozesspartikel“ (zum Beispiel Web-Services) umfassen können. Diese Module können von unterschiedlichen Produzenten erstellt und im Rahmen eines Leistungsnetzwerks über definierte Schnittstellen wieder zu einem übergeordneten (Gesamt-) Prozess verknüpft werden [BD05; Br07a; Sc09a; LSS10].

Im Kontext von E-Government können „Öffentliche Leistungsnetzwerke ... als eine Form der prozessorientierten Primärorganisation (definiert werden), mit der eine politisch beschlossene Leistung unter Einbeziehung von rechtlich selbständigen öffentlichen und gegebenenfalls auch nicht-öffentlichen Partnern mit Hilfe einer sehr intensiven Nutzung von Informationstechnik in organisationsübergreifender Arbeitsteilung modular produziert und/oder an die Adressaten abgegeben wird, um Effizienz-, Effektivitäts-, Qualitäts- und Legitimationsvorteile zu erzielen“ [Br04:189].

¹ Zu einer ausführlicheren, organisationstheoretisch angeleiteten Analyse des Zusammenhanges zwischen der Produktion *in* und der Steuerung *von* Öffentlichen Leistungsnetzwerken: [BR11b].

2.2 Netzwerkmanagement

Das Management unter den Rahmenbedingungen eines solchen Netzwerkes stellt – im Vergleich zum Management einer einzelnen Organisation – andere Anforderungen, weil sich die Akteure hinsichtlich ihrer *Ziele* (erwerbswirtschaftlich oder gemeinwirtschaftlich), *Handlungslogiken* (konditional- oder zweckprogrammiert), *Kernkompetenzen* (juristisch, politisch, fachlich oder ökonomisch) und *Organisationskulturen* (bürokratisch oder unternehmerisch; *technikaffin* oder *technikavers*) zum Teil sehr stark unterscheiden können [GE04:19ff.; Do06]. Diese Unterschiede wirken sich zum Beispiel in der Weise aus, dass es in den am Netzwerk beteiligten Institutionen unterschiedliche Anreiz- und Sanktionsmechanismen gibt, die nur bedingt kompatibel sind. Außerdem muss man davon ausgehen, dass die zum Netzwerk gehörenden Akteure über unterschiedliche Risikopräferenzen verfügen, die komplizierte Qualitätssicherungs- und Haftungsfragen für einzelne Teil- beziehungsweise Zwischenprodukte und das Gesamtprodukt nach sich ziehen.

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass im Falle der Modularisierung von Leistungsprozessen im öffentlichen Sektor die Leistungsprozesskette aufgespalten wird und Teilprozesse beziehungsweise Prozessstufen auf unterschiedliche Netzwerkpartner verteilt werden [Rö11]. Dadurch erhöht sich die Zahl der Schnittstellen organisationsübergreifender arbeitsteiliger Leistungsprozesse, die zu Ungewissheiten und schlecht-strukturierten Entscheidungen an den jeweiligen Übergabepunkten führen können [Sy99:284].

Schließlich werden „Produktionsprozesse“ im öffentlichen Sektor (ebenso wie Policy-Prozesse), die nie im politikfreien Raum stattfinden, häufig von Politics-Prozessen überlagert. Insofern ist – im Unterschied zu Netzwerken im privatwirtschaftlichen Bereich – zu berücksichtigen, dass das Verhalten der Akteure und die Steuerung dieser Prozesse nicht allein wirtschaftlichen, sondern auch politischen Rationalitätskriterien (wie zum Beispiel der politischen Legitimation dieser Steuerung und der Wirkung politischer Programme, aber auch der Sicherung von Mehrheiten und Macht) folgt.

2.3 „PuMa-Perspektiven“

Vor diesem Hintergrund sind – im Kontext von neuen, netzwerkartigen Produktionsmodellen – Perspektiven für die konzeptionelle Weiterentwicklung des Public Management zu erarbeiten, bei denen es darauf ankommt, die vielfach kritisierten Defizite des New Public Management (NPM) wie die Fragmentierung des Leistungsangebots durch Agencification [Rö12], die mangelnde Wirkungsorientierung sowie die „Politik- und Produktionsblindheit“ [BR11a] nach Möglichkeit zu überwinden, aber zugleich nicht hinter die mit dem NPM forcierten Standards wie etwa Ergebnisverantwortung, Kosten- und Leistungstransparenz, Effizienz- und Serviceorientierung zurückzufallen [Bu06].²

² Vgl. hierzu auch die Diskussion der Beiträge diverser „post-managerialer“ Ansätze für ein erneuertes Public Management bei [BR11b].

3 Konturen eines erneuerten Public Management

3.1 Konzeptioneller Bezugsrahmen

Ein erneuertes Public Management muss sich mit der organisationsübergreifenden Gestaltung der Produktion und einer wiederum auf die jeweiligen „Produktionsverhältnisse“ abgestimmten Steuerung befassen.

In Abhängigkeit von Art und gradueller Ausprägung der Informationsbasiertheit der Kernprozesse öffentlicher Produktion liefert das E-Government unter Einbeziehung der Dienstleistungstheorie [zum Beispiel Bi07, Fl06] theoretisch-konzeptionelle Bausteine für eine adäquate IT-basierte Gestaltung der öffentlichen Leistungserstellung [LT99; Le04; Br06]. Darüber hinaus bieten die Forschung zum Netzwerkmanagement [Sy06;SD11; Br04], aber auch amerikanische Arbeiten zu einem „Collaborative Public Management“ [PAR06; BO08], zu „Public Management Networks“ [Ag01; Ag07] und zum „Networked Government“ [GE04; GK09]³ zahlreiche Anknüpfungspunkte für den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen eines erneuerten Public Management, das freilich nicht neu erfunden werden muss, sondern auf vorhandene Wissensbestände rekurren kann.

Als Ausgangsbasis für die weitere Ausarbeitung eines in diesem Sinne erneuerten Public Management spannen wir im Folgenden einen theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen auf (siehe Abbildung 1), der zunächst nur grob und in generischer Form die Objekte eines sowohl *politisch-regulatorisch* als auch *infrastrukturell* eingebetteten Public Management umreißt und systematisiert. In unmittelbarem Anschluss an ein Drei-Schichten-Modell von *Lenk* mit den „Schichten“ (1) Gestaltung von Recht und politischen Programmen, (2) Leistungsprozesse und (3) Infrastruktur [Le11a; BL11] setzen unsere Überlegungen zu einer Neuausrichtung des Public Management bei der mittleren Schicht an, das heißt bei den Prozessen der Leistungserbringung, die es zu gestalten und zu steuern gilt. Die anlassbezogene *Gestaltung* ist dabei der laufenden *Steuerung* systematisch vorgelagert.

³ Collaboration und Netzwerke sind in diesen Arbeiten jedoch „unplugged“. Fast durchweg fehlt ein empirischer oder konzeptioneller Bezug zur IT oder zum E-Government. So stellt auch Agranoff fest: „The study of the role of ICT in networks is in its infant stages.“ [Ag07:233]

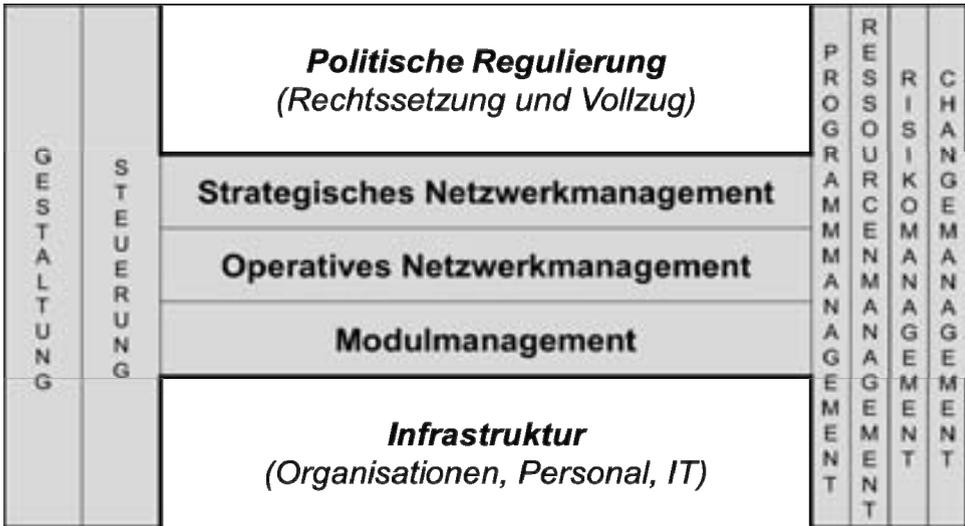


Abbildung 1: Konzeptioneller Bezugsrahmen eines erneuerten Public Management [BR11b]

Die Gestaltungs- und Steuerungsaufgaben sind auf den drei Managementebenen „Strategisches Netzwerkmanagement“, „Operatives Netzwerkmanagement“ und „Modulmanagement“ angesiedelt [Br07a:56ff.; Sc06:163ff.], die weiter unten genauer beschrieben werden. Inhaltlich geht es auf allen drei Managementebenen in unterschiedlicher Ausprägung um Fragen des Programm-, Ressourcen-, Risiko- und Change Management. Die Aktivitäten zur Gestaltung und Steuerung folgen teilweise neuen beziehungsweise veränderten paradigmatischen Grundorientierungen, bei denen es um Public Management als integralen Bestandteil einer „Bewirkensordnung“ [Hi10:18] geht, die organisationsübergreifend vernetzt und prozessorientiert angelegt ist und sich an übergeordneten Leitvorstellungen wie dem der „Coopetition“ und des „aufgeklärten Gewährleistungsstaates“ [Br07b:80ff.] orientiert. Darüber hinaus wird bei der Gestaltung und Steuerung auf ein flexibles Set von „Key Components“ [Du06:481] oder teilweise neuen Konstruktionsprinzipien mit Leitbildcharakter (wie zum Beispiel „End-to-End Service Reengineering“, „No-Stop-Government“ oder „One-Stop-Government“) zurückgegriffen, die idealerweise bereits auf der übergeordneten Ebene der politischen Regulierung mitbedacht und mitberücksichtigt werden müssen.

3.2 Public Management im Dienste von „Better Regulation“

Das erneuerte Public Management steht ganz im Dienste von „Better Regulation“ im Sinne Politischer Regulierung gesellschaftlicher Sachverhalte [Pi09; We11], soweit es dabei um den Vollzug öffentlicher Aufgaben geht. Public Management kann so strategisch und wirkungsbezogen in die Politikplanung und -implementation [Hi07; Hi10] eingebunden werden. Zugleich kann das Konzept von Better Regulation mit einem erneuerten Public Management auf der Vollzugsebene verankert werden. Erst mit dieser Rückbindung an die politisch-regulatorische Intention findet die Leistungserstellung

durch Verwaltungseinheiten und durch die Organisationsgeflechte im Gewährleistungsstaat ihren Sinn und ihre Legitimation [BL11].

3.2.1 Politische Regulierung

Gegenstand der Politischen Regulierung ist eine wirkungsorientierte und bürokratiesparende Rechtsetzung *und* Vollzugsplanung. Damit wird ein bislang kaum gesehener Weg zur Sicherung der Funktionalität von Bürokratie ermöglicht, indem der gesamte Zyklus Politischer Regulierung auch auf den Abbau von unnötigen bürokratischen Belästigungen und Belastungen ausgerichtet wird, die sowohl die Adressaten als auch die Verwaltung selbst betreffen [BL11]. Dabei sind die vollzugsrelevanten Normen und Vollzugsalternativen (Gesetzesfolgenabschätzung) sowie die Kontrolle (Evaluation) des Vollzugs im Hinblick auf die erzielten Wirkungen zu betrachten. Der Vollzug wird von den angestrebten Wirkungen her geplant, und zwar bereits unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Infrastruktur für eine vernetzte und IT-basierte Erledigung öffentlicher Aufgaben.⁴ Mit Hilfe dieser technisch-organisatorischen Infrastruktur müssen ganz unterschiedliche (Produktions-) Lösungen für zunächst noch gar nicht absehbare Probleme flexibel realisierbar sein. Aus der Perspektive der Dienstleistungstheorie repräsentiert diese Infrastruktur jenen Anteil des sog. Leistungspotenzials, der auf – im weitesten Sinne – „internen“ Produktionsfaktoren gründet, auf die im Gewährleistungsstaat bei der Erledigung öffentlicher Aufgaben – unabhängig von konkreten Aufgaben und Leistungsprozessen – grundsätzlich zurückgegriffen werden kann.

Aufgrund der sog. Integrativität von Dienstleistungen ist allerdings auch jenes Potenzial bei der politischen Programm- und Vollzugsplanung mit zu berücksichtigen, welches die Adressaten eines Programms als so genannter externer (Produktions-) Faktor in den Leistungsprozess einbringen können beziehungsweise sollen. Hiervon wird – wie jüngst etwa das Beispiel des „Bildungs- und Teilhabepakets“ gezeigt hat – die Wirksamkeit politischer Programme maßgeblich beeinflusst.

3.2.2 Integration des externen Faktors

Art und Umfang der Integration des externen Faktors hängen von der zu erledigenden Aufgabe (einschließlich damit verbundener professioneller Standards), der Mitwirkungsfähigkeit und -bereitschaft der Adressaten (Kompetenz, Zeit, Geld, Motivation et cetera) und der politisch-regulatorischen Zielsetzung ab. So kann beispielweise entweder durch die Vermeidung überflüssiger Bürokratie oder durch Angebote zur Beteiligung am Leistungsprozess bei den Adressaten politischer Programme Akzeptanz für

⁴ Es liegt in diesem Zusammenhang nahe, zu prüfen, was von dem aus dem Unternehmensbereich stammenden „IT-Business Alignment“ beziehungsweise „Strategic Alignment“ zu lernen ist: „Ein Strategic Alignment ist existent, wenn die IT-Strategie vollkommen an der Geschäftsstrategie ausgerichtet ist und sie über alle Ebenen hinweg unterstützt. Im Gegenzug orientiert sich die Geschäftsstrategie an den Möglichkeiten der IT und macht sich diese gewinnbringend zunutze“ [BEH10:31]. Aus verwaltungswissenschaftlicher Perspektive könnte man von „Impact Planning“ [Ke10] sprechen. Zur Entwicklung und Bewertung neuer Vollzugsstrukturen vgl. den Ansatz eines „Innovation Impact Assessment“ [Le11b].

diese Programme geschaffen werden. Damit wird die Gestaltung der In- beziehungsweise Exklusion von Adressaten zu einer wichtigen Qualitäts- und Steuerungsressource für die Regulierungswirkung. Deshalb muss die Planung des Leistungsprozesses gedanklich bereits auf der Ebene der Politischen Regulierung berücksichtigt und rechtzeitig überlegt werden, ob betroffene Adressaten einschlägige Regelungen verstehen oder akzeptieren oder ob bestimmte Regelungen – falls dies politisch gewollt ist – in der Lage sind, Adressaten zu aktivieren. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass mit einer vorhandenen Infrastruktur unterschiedliche Möglichkeiten bestehen, die Integration des externen Faktors zu gestalten und die Umsetzung von politischen Programmen positiv zu beeinflussen: "E-Government is proving to be an essential support tool for the effective deployment of Better Regulation policies" (OE10:65).

Auf dieser Basis muss eine grobe Vollzugsplanung unter Einbeziehung der Managementaspekte erfolgen, um frühzeitig sicherzustellen, dass ein Performancemanagement praktiziert werden kann, das nicht nur auf die Effektivität, sondern auch auf die Effizienz der Produktion *und* der Steuerung selber (insbes. auf die Höhe der anfallenden Transaktionskosten) ausgerichtet ist.

3.3 Managementbedarf bei Öffentlichen Leistungsnetzwerken

Ausgehend von der Rechtsetzung und der Vollzugsplanung auf der Ebene der Politischen Regulierung kann der Managementbedarf bei Öffentlichen Leistungsnetzwerken (ÖLN) in die drei funktionalen Bereiche (1) strategisches Netzwerkmanagement, (2) operatives Netzwerkmanagement und (3) Modulmanagement strukturiert werden (siehe auch Abbildung 2):

3.3.1 Strategisches Netzwerkmanagement

Als strategische Aufgaben bei der Gründung oder Neuausrichtung zählen hierzu insbesondere die Gestaltung eines Grob-Designs für die Leistungsprozesse auf modularer Basis unter Berücksichtigung strategischer Aspekte der Adressatenintegration, die Auswahl und die Evaluation der im Hinblick auf die angestrebten Ergebnisse und Leistungen zu beteiligenden Netzwerkpartner („Institutional Choice“) und die (Re-) Konfiguration des konkreten, situativ angepassten Steuerungsmixes, der eine verantwortliche Gesamtsteuerung („Governance“) des Öffentlichen Leistungsnetzwerkes auf der Basis von Performance-Kennzahlen und -Indikatoren gewährleistet [BD05]. Eine besondere Herausforderung dürfte auf dieser Managementebene darin liegen, die angestrebte „Bewirkensordnung“ angesichts des Spannungsfelds unterschiedlicher Rationalitäten „autonomieschonend“ in erfolgversprechende Geschäftsmodelle zu überführen.

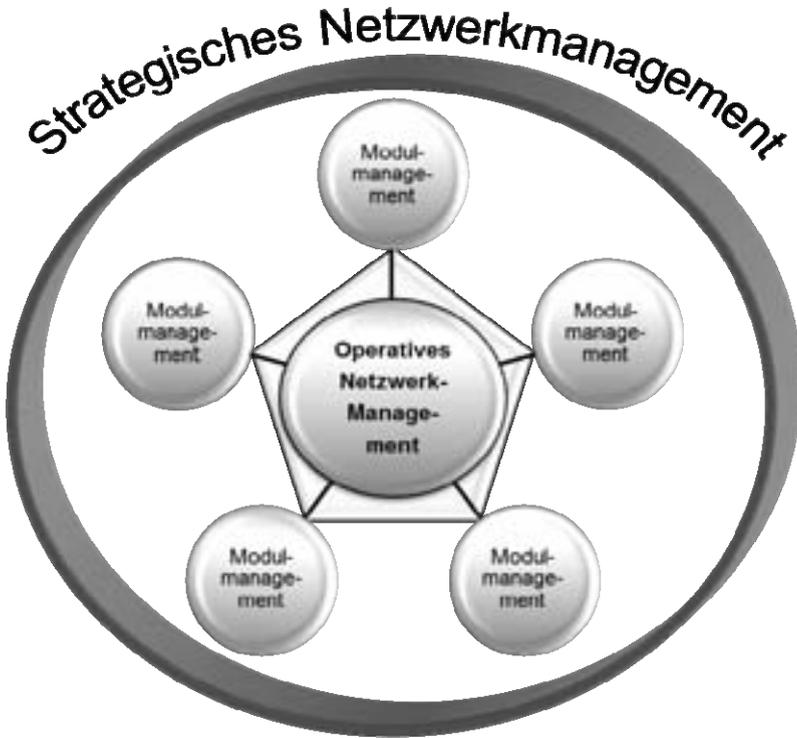


Abbildung 2: Strukturierung des Managementbedarfs bei ÖLN [BR11b]

3.3.2 Operatives Netzwerkmanagement

Beim operativen Netzwerkmanagement geht es um die Sicherstellung einer organisations- beziehungsweise partnerübergreifend konfigurierten und koordinierten, effektiven und effizienten (laufenden) Leistungserstellung in Öffentlichen Leistungsnetzwerken (operatives „Joined-up-Prozessmanagement“ auf Netzwerkebene). Hierzu zählen insbesondere die Aushandlung und das Controlling von Service-Level-Agreements und Key-Performance-Indikatoren der Netzwerkpartner, die operative bewirkensorientierte Koordination (zum Beispiel Statusmeldungen, Schnittstellenmanagement) sowie die Abrechnung von konkreten Leistungsbeiträgen, die Einrichtung und Überwachung von Budgets für netzwerkbezogene Gemeinkostenbereiche, die Pflege der Netzwerkkultur und die Klärung operativer, netzwerkübergreifender Fragen der Adressatenintegration und des Qualitätsmanagements. Auf dieser Managementebene dürfte eine besondere Herausforderung darin liegen, ein leistungsfähiges, netzwerkübergreifendes Wissensmanagement zu gewährleisten.

3.3.3 Modulmanagement

Das Modulmanagement steht in der Verantwortung der jeweiligen Netzwerkpartner und hat die betriebliche Sicherung einer ergebnisorientierten Leistungserstellung innerhalb der einzelnen Module zum Gegenstand (operatives Prozessmanagement auf der Modulebene). Hierzu zählen zunächst alle operativen Managementfunktionen, wie sie auch bei der bisher üblichen intraorganisationalen Gestaltung und Steuerung arbeitsteiliger Systeme erforderlich waren. Allerdings ergeben sich aus der Einbindung in Öffentliche Leistungsnetzwerke bestimmte Restriktionen und auch veränderte inhaltliche Anforderungen sowohl hinsichtlich der Sicherung der Netzwerkfähigkeit der Produktion (zum Beispiel Anschlussfähigkeit der Teilleistungen) als auch der Steuerung (zum Beispiel spezifische Personalführungsbedarfe) auf Modulebene. Die besondere Herausforderung liegt auf dieser Ebene darin, die arbeitsteilige modulare Leistungserstellung (zum Beispiel Anwendung von Fachkonzepten, Interaktionsstil, Adressaten-Integration „vor Ort“ et cetera) laufend auf übergeordnete Bewirkenszusammenhänge auszurichten.

Bezogen auf das strategische Management bedeutet diese Strukturierung von Managementbedarfen bei Öffentlichen Leistungsnetzwerken, dass Fragen des strategischen Managements der einzelnen, am Netzwerk (potenziell) beteiligten Netzwerkpartner (zum Beispiel Entscheidungen über die Art und den Umfang der eigenen Beteiligung an Öffentlichen Leistungsnetzwerken) hier zunächst systematisch ausgeklammert bleiben, auch wenn es diesbezüglich – beispielsweise in Abhängigkeit von der Gründungssituation – wichtige Berührungspunkte und Überschneidungen mit dem strategischen Netzwerkmanagement geben kann. Bei der weiteren theoretisch-konzeptionellen Ausarbeitung eines unter dem Einfluss von E-Government erneuerten Public Management müsste diese einzelorganisationsbezogene Management-Perspektive jedoch ebenso anschlussfähig „eingefangen“ und in ein Public Management-Gesamtsystem integriert werden, wie auch die Management-Besonderheiten der politisch-administrativen Gestaltung und Steuerung der Politischen Regulierung selbst (Management des Policy-Prozesses als eine Art „Meta-Geschäftsprozess“) sowie die Spezifika des Managements der Infrastruktur als Leistungspotenzial im oben beschriebenen Sinne. Bei alledem ist ferner nicht zu vergessen, dass nicht nur die „neue Produktion“, sondern auch die Deckung dieser Managementbedarfe unter umfassender und bedarfsgerechter IT-Nutzung zu konzipieren ist.

4 Fazit: Netzwerkfähiges Public Management als Erfolgsfaktor

Der Frage neuer Produktionsformen im Kontext von E-Government ist bislang weder von der Politik- und Verwaltungswissenschaft noch vom Public Management die ihr gebührende Aufmerksamkeit gewidmet worden [GE04:22; Du06; Ag07:233; BR11a]. Inzwischen zeichnen sich durch den Einsatz moderner IT auf der Ebene der Produktion öffentlicher Leistungen bereits an vielen Stellen mehr oder weniger weitreichende Veränderungen ab. Diese Veränderungen folgen jedoch keinem technologischen Determinismus. Außerdem ist die intelligente Nutzung der Gestaltungspotenziale durch E-Government für eine politisch legitimierte, verantwortungsbewusste, nachhaltige Sicherung und Verbesserung der Lebensqualität unter den Bedingungen von Ressour-

cenknappheit alles andere als ein Selbstläufer. Deshalb bedarf es eines handfesten, flexiblen und tatsächlich „ganzheitlichen“ Ansatzes, der statt eines neuen Einheitsmodells eine in Bezug auf die jeweilige öffentliche Aufgabe und die mit ihr verbundene politisch-regulatorische Intention konsequent kontextbezogene Synchronisation der Produktion öffentlicher Leistungen und deren Steuerung ermöglicht. Einem im Lichte der durch IT veränderten Produktionsverhältnisse erneuerten Public Management wäre dabei eine tragende Brückenrolle zuzuschreiben. Sie besteht darin, auf der Basis von leistungsfähigen Infrastrukturen einen leistungsfähigen Vollzug der jeweiligen politischen Regulierungsabsichten „auf die Beine zu stellen“. Neben der vorherrschenden primär technisch-organisatorischen Infrastruktur-Perspektive auf die Herstellung von Netzwerkfähigkeit, wie sie durch die Nationale E-Government-Strategie geprägt wird [Wen10], und der bislang kaum beachteten Frage nach der „Netzwerkfähigkeit des öffentlichen Dienstes“ [Br04:204; Sc09b] gerät somit zunehmend auch die „Netzwerkfähigkeit des Public Management“ zu einer erfolgskritischen Voraussetzung für gutes Regieren und Verwalten in einer von Informationstechnik durchdrungenen Gesellschaft.

Literaturverzeichnis

- [Ag01] Agranoff, R.: Big Questions in Public Network Management Research. In: Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. II (2001), No.3; 295-326.
- [Ag07] Agranoff, R.: Managing within Networks. Adding Value to Public Organizations, Washington D.C., 2007.
- [BEH10] Bashiri, I.; Engels, C; Heinzelmann, M.: Strategic Alignment - Zur Ausrichtung von Business, IT und Business Intelligence, Berlin, Heidelberg, 2010.
- [Bi07] Bieger, T.: Dienstleistungsmanagement, 4. Aufl., Bern, Stuttgart, Wien, 2007.
- [Br04] Brüggemeier, M.: Gestaltung und Steuerung öffentlicher Leistungsnetzwerke im Kontext von Electronic Government. In (Reichard, C.; Scheske, M.; Schuppan, T., Hrsg.): Das Reformkonzept E-Government, Münster, 2004; S.188-209.
- [Br06] Brüggemeier, M. et al.: Organisatorische Gestaltungspotenziale durch Electronic Government. Auf dem Weg zur vernetzten Verwaltung, Berlin, 2006.
- [Br07a] Brüggemeier, M.: Controlling kommunaler Leistungsnetzwerke. In (Brüggemeier, M.; Schauer, R.; Schedler, K., Hrsg.): Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor. Ein Handbuch. Festschrift für Dietrich Budäus, Bern u.a., 2007; S.51-60.
- [Br07b] Brüggemeier, M.: Neue Perspektiven und Forschungsbedarf für einen aufgeklärten Gewährleistungsstaat auf der Basis von E-Government. In: Verwaltung & Management, 13. Jg. (2007), H.1; S.79-85.
- [BD05] Brüggemeier, M.; Dovifat, A.: „OPEN CHOICE“ – Ein strategisches Modell für das Reengineering der öffentlichen Leistungserstellung auf Basis von E-Government. In (Klischewski, R.; Wimmer, M., Hrsg.): Wissensbasiertes Prozessmanagement im E-Government, Münster, 2005; S.28-42.
- [BL11] Brüggemeier, M.; Lenk, K.: Einführung: Bürokratieabbau im Verwaltungsvollzug. In (Brüggemeier, M.; Lenk, K., Hrsg.): Bürokratieabbau im Verwaltungsvollzug. Better Regulation zwischen Go-Government und No-Government, Berlin, 2011; S. 11-24.
- [BO08] Blomgren Bingham, L.; O’Leary, R.: Big Ideas in Collaborative Public Management, New York, 2008.

- [BR11a] Brüggemeier, M.; Röber, M.: Auf dem Weg zu einem neuen Steuerungsregime? Eine Analyse des Zusammenhangs von Steuerung und Arbeitsorganisation im öffentlichen Sektor. In (Koch, R.; Conrad, P.; Lorig, W., Hrsg.): New Public Service. Öffentlicher Dienst als Motor der Staats- und Verwaltungsmodernisierung, 2. Aufl., Wiesbaden, 2011; S.213-245.
- [BR11b] Brüggemeier, M.; Röber, M.: Neue Modelle der Leistungserstellung durch E-Government – Perspektiven für das Public Management. In: dms – der moderne staat, 4. Jg. (2011), H.2; S.357-380.
- [Bu06] Budäus, D.: Entwicklung und Perspektiven eines Public Management in Deutschland. In (Jann, W.; Röber, M.; Wollmann, H., Hrsg.): Public Management. Grundlagen, Wirkungen, Kritik. Festschrift für Christoph Reichard, Berlin, 2006; S.173-186.
- [Do06] Dovifat, A.: „Soziale Arbeit heißt, das soziale Netz verfügbar machen...“ – Besonderheiten und Probleme bei der organisationsübergreifenden Produktion sozialer Dienstleistungen. In (Birkholz, K. et al., Hrsg.): Public Management – Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis. Festschrift für Christoph Reichard, Potsdam, 2006; S.315-335.
- [Du06] Dunleavy, P. et al.: New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance. In: Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 16 (2006), H.3; S.467-494.
- [Fl06] Fließ, S.: Prozessorganisation in Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart, 2006.
- [GE04] Goldsmith, S.; Eggers, W. D.: Governing by Network. The New Shape of the Public Sector, Washington D.C., 2004.
- [GK09] Goldsmith, S.; Kettl, D.F.: Unlocking the Power of Networks. Keys to High-Performance Government, Washington D.C., 2009.
- [Hi07] Hill, H.: Recht als Geschäftsmodell. Von Better Regulation zu New Regulation. In: Die Öffentliche Verwaltung, 60. Jg. (2007), H.19; S.809-819.
- [Hi10] Hill, H.: Perspektive 2020. In (Hill, H., Hrsg.): Verwaltungsmodernisierung, Baden-Baden, 2010.
- [Ke10] Keystone Accountability: Impact Planning, Assessment and Learning – an overview, London, 2010. Online: http://www.world-federation.org/NR/rdonlyres/42961DA8-CD5F-4C37-A869-163C28E62C70/0/NGO_8p1_KAImpactPlanning.pdf Zugriff: 23.09.11.
- [Le04] Lenk, K.: Der Staat am Draht. Electronic Government und die Zukunft der öffentlichen Verwaltung, Berlin, 2004.
- [Le11a] Lenk, K.: Perspektiven der ununterbrochenen Informatisierung der Verwaltung. In: dms – der moderne staat, 4. Jg. (2011), H.2; S.315-334.
- [Le11b] Lenk, K.: Innovation Impact Assessment. Entwicklung und Bewertung neuer Vollzugsstrukturen. In (Brüggemeier, M.; Lenk, K., Hrsg.): Bürokratieabbau im Verwaltungsvollzug. Better Regulation zwischen Go-Government und No-Government, Berlin, 2011; S. 227-246.
- [LSS10] Lenk, K.; Schuppan, T.; Schaffroth, M.: Vernetzte Verwaltung. Organisationskonzept für ein föderales E-Government Schweiz. eCH-White Paper, Strategieorgan Schweizerische Eidgenossenschaft, Bern, 2010 Online: http://www.ech.ch/alfresco/guestDownload/attach/workspace/SpacesStore/70206616-b39b-43ff-8231-986c1f273b3f/WP_d_DEF-2010-07-12_Lenk-Schuppan-Schaffroth_Vernetzte%20Verwaltung.pdf Zugriff: 23.09.11.
- [LT99] Lenk, K.; Traunmüller, R., Hrsg.: Öffentliche Verwaltung und Informationstechnik. Perspektiven einer radikalen Neugestaltung der öffentlichen Verwaltung mit Informationstechnik, Heidelberg, 1999.
- [OE10] OECD: Regulatory Policy and the Road to Sustainable Growth. Draft report, Paris, 2010.
- [PAR06] Public Administration Review, Vol. 66 (2006), December, Special Issue.

- [Pi09] Piesker, A.: Better regulation in Europe – Entwicklungspfade, Akteure und Instrumente in Großbritannien und Deutschland. In (Hill, H., Hrsg.): *Verwaltungsmodernisierung im europäischen Vergleich*, Baden-Baden, 2009; S.139-172.
- [Rö11] Röber, M.: *Aufgabenplanung und Aufgabenkritik*. In (Blanke, B. et al., Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, 4. Aufl., Wiesbaden 2011; S.108-117.
- [Rö12] Röber, M., Hrsg.: *Institutionelle Vielfalt und Neue Unübersichtlichkeit – Zukunftsperspektiven effizienter Steuerung öffentlicher Aufgaben zwischen Public Management und Public Governance*, Berlin, 2012 (i.E.).
- [Sc06] Schuppan, T.: *Strukturwandel der Verwaltung mit E-Government*, Berlin, 2006.
- [Sc09a] Schuppan, T.: *Reassessing Outsourcing in ICT-Enabled Public Management. Examples from the UK*. In: *Public Management Review*, Vol. 11 (2009), H.6; S.811-831.
- [Sc09b] Schuppan, T.: *Neue Kompetenz-Anforderungen für (vernetztes) E-Government*. In: *Verwaltung & Management*, 15. Jg. (2009), H.3; S.126-135.
- [SD11] Sydow, J.; Duschek, S.: *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke – Cluster – Allianzen*, Stuttgart.
- [SR10] Schuppan T.; Reichard, C.: *Neubewertung staatlicher Leistungstiefe bei Informatisierung*. In: *Verwaltung & Management*, 16. Jg. (2010), H.2, Themenschwerpunktheft *E-Government*, Klaus Lenk zum 70. Geburtstag gewidmet; S.84-92.
- [Sy99] Sydow, J.: *Führung in Netzwerkorganisationen – Fragen an die Führungsforschung*. In (Schreyögg, G.; Sydow, J., Hrsg.): *Führung – neu gesehen (= Managementforschung 9)*, Berlin, New York; S.279-292.
- [Sy06] Sydow, J.: *Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung*. In (Sydow, J., Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*, 4. Aufl., Wiesbaden, 2006; S.387-472.
- [We11] Wegrich, K.: *Das Leitbild „Better Regulation“: Ziele, Instrumente, Wirkungsweise*, Berlin, 2011.
- [Wen10] Wentzel, J.: *Die Nationale E-Government-Strategie: Ein Schritt vor, zwei zurück?* In: *Verwaltung & Management*, 16. Jg. (2010), H.6; S.283-292.