

A photograph of a modern, multi-story glass building with a curved facade, likely a university or government building. The building is set against a clear blue sky. The foreground shows a paved walkway and a small green lawn area.

# **Nachhaltige Verwaltungsmodernisierung mit E-Government erfordert neue Bildungsinhalte**

**Prof. Dr. Klaus Lenk, Dr. Christine Leitner,  
Michael Juren und Wolfgang Zemlyak**

**Center for European Public Administration  
(CEPA)**



# Übersicht

- **Verwaltungsmodernisierung: alte und neue Treiber**
  - E-Government, Public Management, Public Governance
- **(Executive) Master of Public Administration  
Krems**
  - Konzeption und Sicht der Teilnehmer

# Dauerthema – Nachhaltige Verwaltungsmodernisierung

- Große Themen noch kaum bewältigt
  - Demokratisierung (Public Governance)
  - Effektivität (Wirkungsorientierung)
  - Bürokratieabbau
  - Effizienzsteigerung
- Public Management bleibt notwendige, jedoch nicht hinreichende Grundlage
- Vorzeitige „Flucht von der Baustelle“ bringt wenig
  - Public Management wird erwachsen: die naive Übertragung privatwirtschaftlicher Vorbilder weicht der Reflexion
  - Der proklamierten Wirkungsorientierung (Effektivität vor Effizienz) fehlt noch das Instrumentarium

# E-Government - Treiber der Verwaltungsreform

- E-Government mündet in den Strom der Verwaltungsmodernisierung; es bedarf aber der Fortentwicklung
- Verbindungslinien zwischen E-Government und anderen Modernisierungslinien nur teilweise klar
- Informatisierung des täglichen Geschäfts der öffentlichen Verwaltung geht weiter. E-Government im heutigen Verständnis bezeichnet nur Zwischenzustand
- Relativierung des Staats durch „**Public Governance**“ scheint in eine andere Richtung zu weisen:
  - Fragmentierung und Subsidiarität
  - Symbiose mit gesellschaftlichen Kräften (regional, interessenspezifisch...)
- Fokus bei E-Government enger: Neue Entwicklungen im E-Government zielen auf Integration, um Effizienzgewinne und besseren Service zu erreichen

# E-Government - Die nächste Generation

*E-Government ermöglicht die Integration und Vernetzung über Verwaltungsebenen hinweg*

- Trennung von Leistungserstellung (Produktion) und Vertrieb in Struktur von Front und Back Offices
- Konzentration des Zugangs (für bestimmte Zielgruppen), z.B. in Portalen oder Call Centern
- Effizienzgewinne durch kommunale Kooperation, Shared Services und Auslagerungen
- Voraussetzung ist Prozessdenken, um die organisatorischen Gestaltungspotenziale von E-Government zu erschließen
- Geschäftsprozesse sind teilstandardisiert und auf geeignete Träger verteilt, Mensch und Technik ergänzen sich

# Vernetzte Verwaltung 2020

- Domänendenken, Pochen auf Zuständigkeit diskreditiert: Verwaltung im Nationalstaat wird als „Gesamtveranstaltung“ begriffen, die in den europäischen Rahmen eingebettet ist
- Nach Grundsatz „No wrong door“ organisiert, auf unterschiedliche Weise (nicht nur „Online“) ansprechbar
- Aus ineinander greifenden Komponenten bestehende Infrastruktur von Netzen, Basiskomponenten und -daten bilden Grundlage für verantwortliches Handeln von Menschen, die dabei technisch unterstützt werden
- „Lebenslagen“, „Geschäftssituationen“ bzw. zu bewältigende Problemlagen im Vordergrund

# Kennzeichen der bevorstehenden „E-Transformation“

- Organisatorische und politische Fragen der Gestaltung werden wichtiger (Verwaltung soll möglichst im Hintergrund bleiben)
- Existierende Verwaltungseinheiten finden in neuer Architektur Platz, überkommene territoriale Grundstruktur der Verwaltung zunehmend bezweifelt
- „Verwaltung“ als Abstraktum hat ausgedient: Neubesinnung auf alte und neue öffentliche Aufgaben im Lichte ihrer Wahrnehmung auf der Grundlage der neuen Infrastrukturen
- Umbau des Staates ist wahrscheinlich, das Beharrungsvermögen von Institutionen darf nicht unterschätzt werden
- Europäisierung und Internationalisierung des Verständnisses von guter Verwaltung und *Good Governance* führt zu allmählicher Angleichung der nationalen Verwaltungssysteme

# Konsequenzen für Aus- und Weiterbildung

- Eine neue Kultur der Zusammenarbeit wird nötig
- Um die neue Lage zu erfassen, dürfen weder Informationstechnik noch das Geschäft der öffentlichen Verwaltung als „Black Box“ behandelt werden
- Fähigkeiten zur Gestaltung von Arbeit sind auf allen Ebenen gefordert
- Das operative Geschäft muss im Mittelpunkt stehen
- Management-Skills bleiben unverzichtbar, auf der Grundlage der Kenntnis der sachlichen und der politischen Seite des Geschäfts der öffentlichen Verwaltung
- Orientierungswissen muss international ausgerichtet sein

# Ansatz des neuen (Executive) MPA Krems

- Master of Public Administration: Amerikanismus oder Programm?
- Die Inhalte müssen robust und auf unterschiedliche Pfade der künftigen (Staats-)Entwicklung eingestellt sein
- Taugt der letzte Stand der Wissenschaft als Ausbildungsinhalt?
- Public Management bleibt zentraler Inhalt
- E-Government wird integraler Teil des Curriculums
- Integration der europäischen Dimension

# MPA Krems

- Fach- und Methodenkompetenz: Orientierungs- und Gestaltungswissen dominieren
- Projektarbeit: Anwendung und Umsetzung des Gelernten in der Heimatorganisation schlägt die Brücke zur Verwaltungsrealität
- Soziale und persönliche Kompetenz fortentwickelt durch die Arbeit in Lerngruppen und begleitende Reflexion
- Erfahrungsaustausch (peer learning) in der Gruppe und grenzüberschreitend im Rahmen der Studienreise

# MPA Krems - Curriculum

4 Semester, 10 Module á 7 Tage, berufsbegleitend

- Basisteil (6)
- Projektarbeit
- 2 Fachvertiefungen (3)
  - eGovernment
  - Change Management
- Studienreise (1)
- Master-Thesis

# MPA Krems - Basisteil

1. Grundlagen des Verwaltungshandelns und des öffentlichen Managements
2. Public Management I: Theorie und Praxis
3. E-Government und operative Grundlagen des Verwaltungshandelns
4. Public Management II: Ressourcenmanagement und finanzielle Steuerung
5. Public Governance: Öffentliche Aufgabenerfüllung im Gewährleistungsstaat
6. Internationale Aspekte und europäische Verwaltungszusammenarbeit

## Bsp.: Projektarbeit ‚Amtssignatur‘

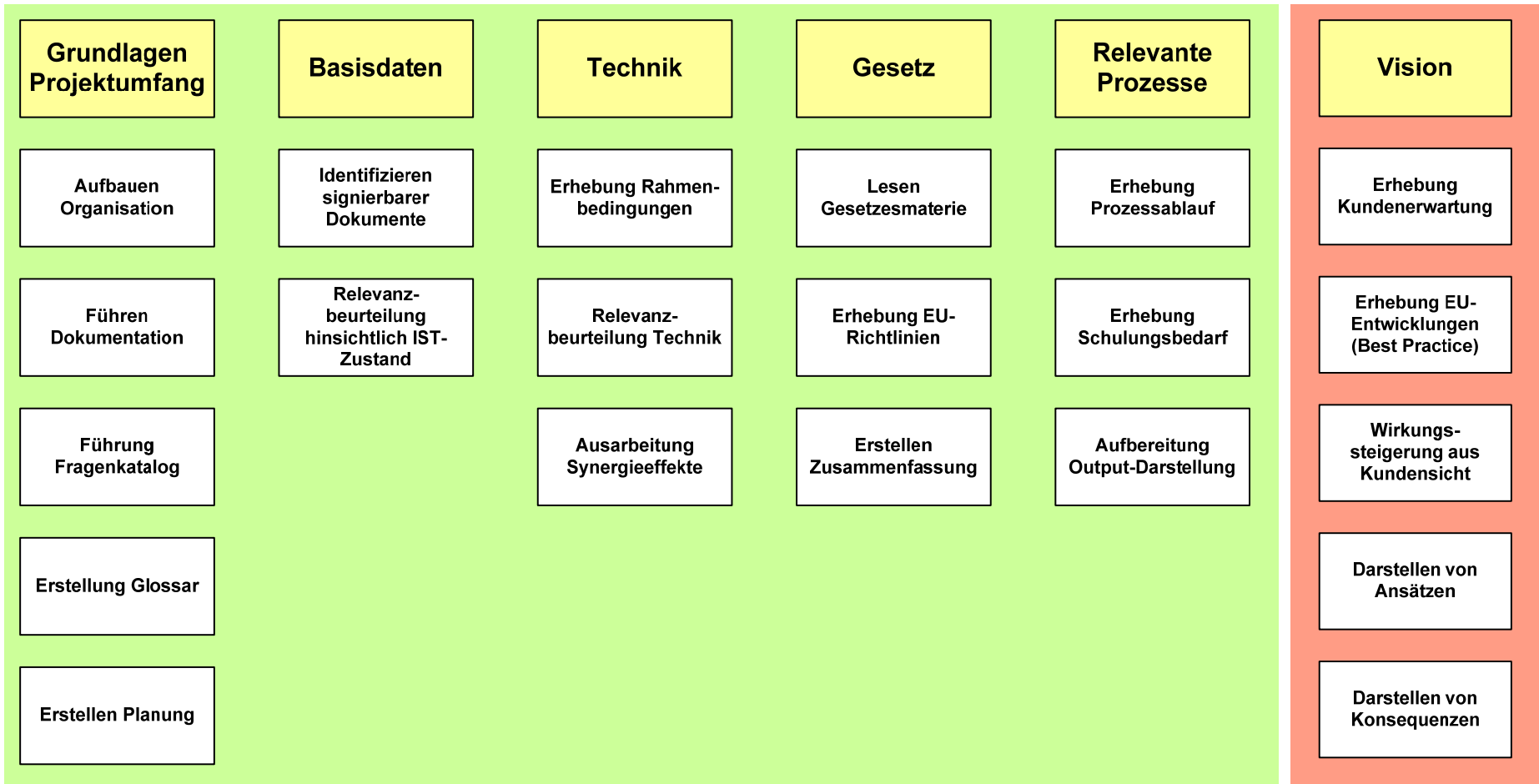
- **Titel:** Machbarkeitsstudie zur Einführung der elektronischen Amtssignatur am Fallbeispiel Amt der NÖ Landesregierung
- **Auftraggeber:** HR DI Wolfgang Weber (LAD1-VI)
- **Projektleiter:** Michael Juren (LAD1-IT)
- **Projektmitarb.:** Wolfgang Zemlyak (BRZG)

# Bsp.: Projektarbeit ‚Amtssignatur‘

## Ausgangssituation:

- Gesetzliche Vorgabe für elektronische Amtssignatur mit 1.1.2008
- Arbeitskreis bereits installiert
- Entscheidungshilfe für wirkungsvolle Umsetzung seitens NÖ benötigt

# Bsp.: Projektarbeit ‚Amtssignatur‘



## Bsp.: Projektarbeit ‚Amtssignatur‘

### Fazit:

Man muss viel gelernt haben, um über das, was man nicht weiß, fragen zu können.

(Jean-Jacques Rousseau)

# MPA Krems - Kontakt

[cepa@donau-uni.ac.at](mailto:cepa@donau-uni.ac.at)

Tel.: 02732/893-2471