

Herausgegeben von Rainer Pitschas

Noureddine Benkhadda

**Verwaltungsmodernisierung
durch E-Government**

Ein Vergleich zwischen Deutschland und Marokko

„E-government is more about government than about "e".“
(OECD, 2003, S. 11.)

ERSTER TEIL:

EINLEITUNG

Kapitel 1: Verwaltungsmodernisierung und E-Government

I. Modernisierung von Staat und Verwaltung

Der Wandel von der Industrie- zur Informationsgesellschaft hat nicht nur Wirtschaft und Gesellschaft beeinflusst, sondern er brachte ebenso grundlegende Konsequenzen für Staat und Verwaltung. Durch die veränderten, zunehmend dynamischen Rahmenbedingungen stehen Staat und Verwaltung vor einem grundlegenden Funktionswandel.¹ Die webersche Ausprägung der öffentlichen Verwaltung als Antwort auf die damaligen gesellschaftspolitischen Herausforderungen stößt in der heutigen Zeit einer zunehmend dynamischen, ökonomischen, technologischen und sozialen Umwelt, welche die Verwaltung mit unerwarteten Situationen und dauernd wachsenden Anforderungen konfrontiert, an ihre Grenzen.² Eine allgemeine, standardisierte Anwendung der gleichen generellen Normen für die Lösung unterschiedlicher, veränderlicher Probleme in komplexen Gesellschaften ist jedoch nicht mehr ausreichend. Die bisherige Umwelt ist nicht mehr stabil bzw. konstant und die Entwicklungstendenzen sind eher unstetig als kontinuierlich. Die heutige Verwaltung ist zu mehr Mobilität und Schnelligkeit anstatt Stabilität und Langsamkeit, zu mehr Differenzierung und Vielfalt anstatt Standardisierung und Gleichheit verpflichtet.³ Die Schwächen und Probleme der Bürokratie zeigen, dass das Bürokratiemodell nicht mehr leistungsfähig ist den neuen Herausforderungen und der Komplexität der heutigen Gesellschaft gerecht zu werden.⁴

Die Gründe für das Versagen bürokratischer Steuerungsmechanismen und für die Veränderung der Anforderungen an die Verwaltung sind vielfältig. Zum einen hat seit den 80er Jahren eine globale Ökonomiekrise fast alle Industriestaaten erfasst, die zu mehr oder weniger dramatischen Finanzproblemen und einer Infragestellung des Wohlfahrtstaates geführt hat.⁵ Daraus resultiert eine Lücke zwischen den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen und den Aufgabenbereichen, die erfüllt werden müssen

¹ Vgl. Reinermann (1993), S.12; Budäus (1998), S.1; Ziekow (2000), S. 206; Pitschas (1999a), S. 29.

² Vgl. Pitschas (1999a), S. 29; Budäus (1998), S. 2.

³ Vgl. Timsit (2003), S. 29; Ritz/Thom (2006), S. 7.

⁴ Vgl. Budäus (1998), S. 3; Reinermann (1993), S. 12.

⁵ Vgl. Jann (2001), S. 83; Reichard/Röber (2001), S. 373.

(Modernisierungs- und Leistungslücke). Dies hat dazu geführt, dass die Leistungen der öffentlichen Apparate nur unter Schwierigkeiten finanziert werden können.⁶

Auch der gesellschaftliche Wandel in allen Gesellschaften dieser Welt hat die traditionelle Orientierung gegenüber dem Staat zugunsten individualistischer Leistungserwartungen an den Staat zurückgedrängt.⁷ Die Erwartungen der Bürger an öffentliche Institutionen sind immer unterschiedlich und schwieriger zu erfüllen. Durch ihre gestiegenen Ansprüche an die Qualität der öffentlichen Leistungen beginnen die Bürger die Legitimität der staatlichen Verwaltung in Frage zu stellen.⁸

Hinzu kommen weitere Beweggründe, die mit der Globalisierung und der wachsenden Internationalisierung und damit verbundene Einflussnahme von internationalen Institutionen und Organisationen zusammenhängen,⁹ die nicht nur mit erheblichen ökonomischen Konsequenzen verbunden sind, sondern die Rolle und die Funktion der betroffenen Staaten und Verwaltungen in den nationalen und internationalen Zusammenhängen maßgeblich verändern.¹⁰ In der Folge verschärft sich der internationale Wettbewerbsdruck, welcher zunehmend in der staatlichen Aktivität um die Verbesserung der Standortattraktivität im überregionalen und internationalen Wettbewerb zum Ausdruck kommt.¹¹

Verschärft wird die Notwendigkeit der Staats- und Verwaltungsmodernisierung durch die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), die zu einer Informatisierung der Gesellschaft geführt hat. Insbesondere die fortschreitende Entwicklung der Computer- und Internettechnologie eröffnet technische Möglichkeiten, die bislang kaum denkbar gewesen wären. Die öffentliche Verwaltung als Teil der Informationsgesellschaft bleibt gegen diesen technischen Fortschritt nicht immun. Verwaltungstätigkeit und Verwaltungshandeln ändern sich entsprechend der technischen Entwicklung. Moderne IKT, insbesondere das Internet, erweisen sich als die maßgeblichen Elemente für eine neue Gestaltung des öffentlichen Sektors. Aus dieser Entwicklung der neuen IKT ist einerseits ein grundlegender Druck und andererseits eine Chance für eine weitgehende Modernisierung von Staat und Verwaltung entstanden.¹²

Aus diesen veränderten Rahmenbedingungen resultiert ein Funktionswandel für den Nationalstaat sowie eine Notwendigkeit zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung in allen Staaten dieser Welt, damit sie auf veränderte Gestaltungsanforderungen adäquat reagieren kann.¹³ Diese Forderung wird sowohl in Industriestaaten als auch in

⁶ Vgl. Budäus (1994), S. 11 ff.

⁷ Vgl. Ritz/Thom (2006), S. 7; Reichard (1996), S. 244.

⁸ Vgl. Schröter/Wollmann (2001), S.72.

⁹ Vgl. Ziekow (2002a), S. 189 ff.

¹⁰ Vgl. Pitschas (2005), S. 12; Ziekow (2000a), S. 206.

¹¹ Vgl. Ziekow (2000b), S. 29.

¹² Vgl. Reinermann (2000), S. 1 ff.

¹³ Vgl. Pitschas (1999a), S. 32; Ziekow (2003), S. 66.

den Entwicklungsländern gestellt. Das politisch-administrative System wird mit komplexen Problemfeldern konfrontiert und muss sich deshalb an die gewandelten Rahmenbedingungen des Informationszeitalters anpassen und modernisieren.¹⁴

Als Antwort auf diese Anforderungen sind seit Beginn der achtziger Jahre neue Ideen zur Verwaltungsmodernisierung entwickelt worden, die unter dem Schlagwort *New Public Management* bekannt geworden sind. Die Reformbewegung von New Public Management, die ihren Ausgang im anglo-amerikanischen Raum genommen hat, folgt dem Leitbild eines „privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmens“ und zielt darauf ab, starre und inzwischen offensichtlich dysfunktionale bürokratische Systeme der öffentlichen Verwaltungen durch den Einsatz von privatwirtschaftlichen Managementinstrumenten zu effektiven, effizienten und kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen umzugestalten.¹⁵ New Public Management baut auf kein einheitliches Theoriegebäude. Sein Konzept ist aus verschiedenen neoliberalen theoretischen Ansätzen entstanden, vor allem der „Public Choice Theorie“ und privatunternehmerischen Managementlehren wie der „Managerialismus.“¹⁶

Nach *Büdaus* vollzieht sich die inhaltliche Abgrenzung und Strukturierung des Verständnisses von New Public Management auf drei Ebenen:

- Ein neues Rollen- und Funktionsverständnis von Staat und Verwaltung mit dem Ziel, die Funktion des Staates auf Kernaufgaben zu begrenzen.
- Die zweite Ebene bezieht sich auf die Außenperspektiven der Reform durch Schaffung von Wettbewerbsbedingungen und stärkerer Finanzierung von Gütern und Dienstleistungen durch die Nutzer.
- Die dritte Ebene bezieht sich auf die Binnenreform. Sie befasst sich mit der internen Reform der Verwaltungsführung, neuartigen Organisationsformen, Personalkonzepten, Abläufen sowie Verfahren und Technikanwendungen.¹⁷

Nach diesem Konzept war zu Beginn der 1980er Jahre insbesondere in den OECD-Staaten eine erhebliche Reformbewegung im öffentlichen Sektor zu beobachten, die auch mit unterschiedlicher Intensität umgesetzt wurde. Obwohl in mancher Hinsicht die Reformen in diesen Ländern ähnlich sind, sind Unterschiede in Design und Implementierung zu verzeichnen. Aufgrund der unterschiedlichen politischen und administrativen Systeme sowie der sozioökonomischen Probleme legte jedes Land seinen eigenen Weg zurück.¹⁸ Dies lässt sich beispielsweise an den Unterschieden zwischen den anglo-amerikanischen und kontinentaleuropäischen Modernisierungsansätzen des öffentlichen Sektors (z.B. Deutschland und Frankreich) erkennen. Im Hinblick auf diese verschiedenen nationalen Reformmodelle unterscheiden Pollitt/Bouckaert nach dem anvisierten bzw. tatsächlich realisierten Grad der privatwirtschaftlich orientierten

¹⁴ Vgl. Lenk (2004a), S. 13 f.

¹⁵ Dazu Pitschas (1999b), S. 3; Budäus (1998), S. 1 ff.

¹⁶ Vgl. Reinermann (2000a), S. 38 ff.

¹⁷ Dazu mehr in Budäus (1998), S. 3 f.

¹⁸ Siehe Pollitt/Bouckaert (2000), S. 26.

Verwaltungsreform vier Kategorien unterschiedlicher Umsetzungsstile: „the maintainers, the modernisers, the marketisers and the minimal state.“¹⁹

Die Anforderungen an die Steigerung der Effektivität und Effizienz der öffentlichen Organisationen beschränken sich nicht auf die Industriestaaten, sondern werden auch in den Entwicklungsländern gestellt.²⁰ In diesem Sinne beschränkte sich in einer zunehmend globalisierten Welt der Einfluss der Reformbewegung von NPM nicht nur auf die Industriestaaten, sondern haben viele Entwicklungsländer sich verstärkt mit diesem Reformmodell auseinandersetzt und es umzusetzen versucht. Dementsprechend haben viele Entwicklungsländer damit begonnen, Aufgaben zu privatisieren, einzelne Verwaltungseinheiten zu verselbständigen und Managementkonzepte aus dem Privatsektor in den öffentlichen Sektor zu transferieren. Allerdings zeigt sich aus den Erfahrungen dieser Länder, dass diese Modernisierungsmaßnahmen vor allem aufgrund der wirtschaftlichen, politisch-administrativen und kulturellen Unterschiede zwischen den Industriestaaten und den Entwicklungsländern nicht mit dem gewünschten Erfolg zum Abschluss gekommen sind.²¹

Die Erfahrungen verschiedener Länder mit dem Modernisierungskonzept von NPM zeigen, dass die Verwaltungskultur und die Rahmenbedingungen der jeweiligen Länder Inhalt, Intensität, Reifegrad und Erfolgschancen der Reform beeinflusst haben. Denn der Staats- und Verwaltungsmodernisierungsprozess bleibt von der Kultur und den politischen Institutionen im jeweiligen Land abhängig.²² Somit wird der Annahme einer vermeintlich universalen Reformbewegung eine differenzierte Sicht entgegengestellt, die verschiedene Ansätze, d.h. variierende Ausgangspunkte, Entwicklungslinien und Orientierungen betont.²³ In diesem Sinne kann man nicht über das „New Public Management“, sondern über regional und kulturell bestimmte NPM-Varianten sprechen.²⁴

Nach vielen Jahren Umsetzung lässt sich also feststellen, dass der Reformansatz von NPM zwar die Reformpraxis in vielen Ländern geprägt hat, doch konnte er sich nicht als neues Paradigma zur Reform von Staat und Verwaltung etablieren. Die Verwaltungsrealität in vielen Ländern zeigt, dass NPM an seine Grenzen gestoßen ist und inzwischen nach den großen Hoffnungen und anfänglicher Euphorie Ernüchterung eingetreten ist. Dies liegt u. a. daran, dass das Reformkonzept von einer großen Ähnlichkeit von Staat und privatem Sektor ausgeht, trotz des Systemunterschieds zwischen am Gemeinwohl orientiertem staatlichen Handeln und der Gewinnmaximierung privater Unternehmen.²⁵ Die öffentliche Verwaltung ist jedoch kein gewinnorientiertes Unternehmen, sondern Teil des demokratischen Staatswesens, welchem die Funktion zukommt, die dem Gemeinwesen übertragenen Aufgaben rechtsstaatskonform zu erfüllen.

¹⁹ Pollit/Bouckaert (2000), S. 26.

²⁰ Vgl. Pitschas (1999a), S. 29.

²¹ Vgl. Reichard (2004), S. 613.

²² Dazu Ziekow (2002a), S. 194.

²³ Zink (2005), S. 386.

²⁴ Vgl. Reichard (1996), S. 258.

²⁵ Vgl. Pitschas (2002a), S. 21; ders. (2005), S. 10.

len. So lassen sich nicht einfach privatwirtschaftliche Strukturen, Instrumente und Managementmethoden auf die Verwaltung übertragen. In diesem Zusammenhang weist Pitschas darauf hin, dass die Staats- und Verwaltungmodernisierung an die „*Rule of Law*“ gebunden werden muss. „Im 21. Jahrhundert bleibt Bezugspunkt jeglicher Staats und Verwaltungmodernisierung der demokratische Rechtstaat, der alles Handeln an die Grundsätze der sozialen Gerechtigkeit, Gleichheit, Transparenz, Freiheit von Willkür und an Neutralität bindet.“²⁶

Der mit NPM erwünschten Effizienzsteigerung und Bürgernähe stehen Schwächen und Risiken gegenüber: Schwächung der politisch-demokratischen Dimension der Verwaltung, Gefährdung rechtsstaatlicher Prinzipien wie insbesondere des Legalitätsprinzips und eine geringere Orientierung der Beschäftigten im öffentlichen Dienst an Werten wie Gleichheit, Gemeinwohl, Integrität, Unbestechlichkeit und Professionalität.²⁷ Die Verantwortungsabgrenzung zwischen Politik und Verwaltung, bei der die Rolle der Politik sich nur auf die Rahmensetzung beschränken soll, hat nicht unbedingt zu einer Steigerung der Steuerungsfähigkeit der Politik geführt.²⁸ Eine Trennung von Politik und Verwaltung ist auch nicht zweckmäßig, denn die beiden Teilsysteme sind in der Politikformulierung wie in der Politikdurchführung eng miteinander verflochten.²⁹ Eine solche Trennung führt zu einer Schwächung der politischen Kontrollmöglichkeiten und gefährdet damit ernsthaft das Vertrauen in Politik und Legitimität des politischen Systems.³⁰

Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass in den letzten Jahren Konzepterweiterungen und Anpassungen des New Public Management an die Anforderungen des politisch administrativen Systems angestrebt wurden und statt New Public Management Begriffe von Public Governance mehr an Bedeutung gewinnen, wobei Staat und Verwaltung aufgerufen sind, die Binnenmodernisierung durch eine verstärkte Außenorientierung bzw. eine Optimierung der Außenbeziehung zu Wirtschaft und Gesellschaft zu erweitern.³¹ Daneben haben weitere Konzepte wie das von E-Government der Staats- und Verwaltungmodernisierung einen zusätzlichen Schub verliehen.³²

²⁶ Pitschas (2005), S. 13.

²⁷ Reichard (2002), S. 273.

²⁸ Ziekow (2002b), S. 356.

²⁹ Bogumil (2006), S. 13-14.

³⁰ Vgl. Reichard (2002), S. 273.

³¹ Vgl. Brüggemeier/Lenk/Reichard/ u. a. (2006), S. 30; Schedler/Summermatter/Schmidt (2003), S. 417 ff.; Hill (2004b), S. 22.

³² Vgl. Gesellschaft für Informatik und Informationstechnische Gesellschaft im VDE (2000), S. 6.

II. E-Government als Strategie und Instrument zur Verwaltungsmodernisierung

Die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, vor allem das Internet, haben bislang unbekannte Perspektiven und Potenziale zur Neugestaltung des öffentlichen Sektors eröffnet. Sie bieten vielfältige Ansatzpunkte für eine Neugestaltung der Verwaltungsarbeit mit zunehmender horizontaler und vertikaler Integration von Prozessen und externen Kontaktmöglichkeiten.³³ Dieser Zusammenhang zwischen den neuen Möglichkeiten der IKT und der Modernisierung der öffentlichen Verwaltung wird mit dem Begriff E-Government bezeichnet.

E-Government ist keine neue Modeerscheinung, sondern es bildet eine neue Strategie und ein Instrument, die öffentliche Verwaltung unter veränderten Rahmenbedingungen zu modernisieren. In diesem Sinne wird im Memorandum GI/VDE betont: „E-Government führt zu einem neuen Schub der Verwaltungsmodernisierung, der dringend erforderlich ist, um die Leistungsfähigkeit von Staat und Verwaltung angesichts neuer Herausforderungen zu bewahren und zu stärken.“³⁴ E-Government wird als Schlüsseltechnologie bzw. als Katalysator für grundlegende Veränderungen im Hinblick auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung sowie Stärkung der Bürgerpartizipation bezeichnet.³⁵ Ähnlich sieht die OECD-Studie von 2003 E-Government “as a tool to achieve better government”.³⁶ Die Potenziale von E-Government zur Verwaltungsmodernisierung liegen nicht nur in der Steigerung von Effizienz oder in der Rationalisierung der Verwaltungsarbeit, sondern es geht um eine Reihe weiterer Ziele wie Verbesserung der Dienstleistungsqualität der Verwaltung, eine Erhöhung der Effektivität und der Transparenz des öffentlichen Handelns sowie eine Steigerung der Bürgerbeteiligung an politischen Willens- und Entscheidungsprozessen.³⁷

Im Unterschied zum traditionellen Einsatz der IKT in der öffentlichen Verwaltung stellt E-Government eine neue Qualitätsstufe in der Informatisierung der öffentlichen Verwaltung dar.³⁸ Es lässt sich vom traditionellen Einsatz der IKT in der öffentlichen Verwaltung dadurch abgrenzen, dass es nicht nur auf eine zwischenbehördliche Unterstützung der Geschäftsprozesse, sondern angesichts der neuen technischen Vernetzungsmöglichkeiten für eine umfassende Neugestaltung der öffentlichen Leistungserbringung steht.

³³ Vgl. Reinermann (2000), S. 4 ff.; Lenk (2004), S. 10 ff.

³⁴ Gesellschaft für Informatik und Informationstechnische Gesellschaft im VDE (2000), S. 6.

³⁵ Vgl. Reinermann (2000), S. 10; Gesellschaft für Informatik und Informationstechnische Gesellschaft im VDE, S. 2.

³⁶ OECD (2003), S. 11.

³⁷ Vgl. von Lucke (2003), S. 144 ff.; Gesellschaft für Informatik und Informationstechnische Gesellschaft im VDE (2000), S. 7.

³⁸ Siehe Pitschas (2002c), S. 452, ders. (2005), S. 22.

Diese neue Rolle hat sich vor allem durch die „*Reife der Informationstechnik*“ herausgebildet, die durch die Kombination und gegenseitige Durchdringung von Computer, Vernetzung, Kompatibilität von Hardware und Software verbunden mit Fortschritten in der Sicherheit der Informationssysteme und hohen Bedienungsfreundlichkeit grafischer Benutzeroberflächen gekennzeichnet ist.³⁹ Diese neue Entwicklung führt dazu, so *Reinermann*, dass E-Government „sich in charakteristischer Weise von herkömmlichen EDV-Anwendungen dadurch [abhebt], dass die medienbedingte Neue Erreichbarkeit von Personen, Abläufen, Daten und Objekten als den wesentlichsten Bestimmungsgrößen des Verwaltungshandelns für grenzüberschreitende Lösungen genutzt wird.“⁴⁰ Der Einsatz der neuen IKT umfasst nun die gesamte Kommunikation in der Verwaltung und zwischen der Verwaltung und ihren Ansprechpartnern.⁴¹ In der E-Government-Ära kommt der Technik also nicht nur eine Hilfsfunktion zur Unterstützung der Geschäftsprozesse der Verwaltungsarbeit oder zur Leistungserbringung von öffentlichen Dienstleistungen zu, sondern sie wird zu einem Hebel für die Neugestaltung der Prozesse und Strukturen der öffentlichen Verwaltung.⁴²

Für eine solch umfassende Veränderung ist allerdings erforderlich, dass E-Government Hand in Hand mit den Modernisierungsvorstellungen einer effizienten, bürgerfreundlichen und transparenten Verwaltung geht. Denn Verwaltungsmodernisierung wird durch E-Government nicht einfach weiter entwickelt, es setzt sie in Teilen auch voraus.⁴³ Verwaltungsmodernisierung und E-Government sind zukünftig „keine alternativen Handlungskonzepte mehr. Beide Funktionen sind interdependent und müssen in eine gemeinsame Strategie einfließen.“⁴⁴ In diesem Sinne betont die OECD, „E-Government is an enabler, not an end in itself. It needs to be integrated into broader policy and service goals, broader public management reform processes and broader information society activity.“⁴⁵ Eine Neugestaltung der Prozesse und Ressourcen des Verwaltungshandelns und eine umfassende Umstrukturierungen im Sinne eines Verwaltungs-Engineering unter weitestgehender Nutzung der neuen IKT sind daher erforderlich.⁴⁶ Die Veränderungsresistenz der Bürokratie kann nicht durch bloße Einführung von modernen IKT überwunden werden. Vielmehr ist eine Reform der bestehenden starren und inzwischen offensichtlich dysfunktionalen bürokratischen Systeme der öffentlichen Verwaltungen eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg von E-Government.⁴⁷ So lässt sich auch aus den Erfahrungen der Unternehmen mit

³⁹ Siehe dazu Reinermann (2000), S. 6.

⁴⁰ Reinermann/von Lucke (2002), S. 5.

⁴¹ Vgl. Mehlich (2002), S.10.

⁴² Vgl. Hill (2004a), S. 86 ff.

⁴³ Vgl. ebd., S. 75.

⁴⁴ Schwiering (2005), S. 48.

⁴⁵ OECD (2003), S. 19.

⁴⁶ Vgl. Lenk (2002), S. 97.

⁴⁷ Vgl. Mehlich (2002), S. 6.

E-Commerce erkennen, dass die Unternehmen zuerst ihre internen Prozesse und Strukturen reformiert haben, bevor sie ihre Beziehungen mit ihren Partnern änderten.⁴⁸

Wie wichtig E-Government für die Modernisierung des öffentlichen Sektors ist, zeigt sich weltweit an den zahlreichen Initiativen, Strategien, Aktionsprogrammen, Fachtagungen und zahlreichen regelmäßigen E-Government Benchmarking-Studien. Denn die Internationalität des Internets hat eine weltweite Entwicklung von E-Government ausgelöst, unabhängig davon, ob die einzelnen Länder über eine föderative oder zentralistische Staatsform verfügen. Dementsprechend hat das Thema E-Government in den letzten Jahren eine hohe Bedeutung im internationalen Umfeld erlangt und ist innerhalb weniger Jahre weltweit zu einem wesentlichen Element zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung geworden. Regierungen verschiedener Länder der Welt - von den OECD bis zu den Entwicklungsländern - haben mittlerweile E-Government als Chance für die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der öffentlichen Stellen entdeckt und arbeiten heutzutage mit unterschiedlicher Intensität an dessen Implementierung, auch wenn in diesen Ländern sich die Ausgangssituation, Konzepte und Umsetzungen enorm unterscheiden.

Auch Marokko kann sich diesem Trend nicht entziehen. Richtigerweise ist heute die Diskussion über die Einführung des E-Government in Marokko keine Frage mehr des "ob", sondern vielmehr des "wie"; d.h. heute steht nicht mehr die Einführung selbst, sondern vielmehr die Ausgestaltung im Vordergrund. Will Marokko den Anschluss an die zunehmend vernetzten Industrieländer nicht weiter verlieren, darf es sich nicht gegen diese Entwicklung stellen, sondern muss im Gegenteil ein Interesse daran haben, an dieser Entwicklung aktiv teilzunehmen und das Potential der IKT nutzen, um sich im internationalen Wirtschaftswettbewerb möglichst gut zu positionieren.⁴⁹ Ein Verzicht auf die Nutzung der IKT würde nur die schon bestehenden Ungleichheiten verstärken. In diesem Kontext betont *Heeks* mit Blick auf die Situation in Afrika in seinem Artikel „eGovernment in Africa: Promise and Practice“: „e-government has a key role to play in Africa's current and future development. It can offer critical improvements to the efficiency and effectiveness of government; and probably offers critical future legitimacy for government. eGovernment delays in Africa as the West pushes

⁴⁸ Vgl. Brousseau (2002), S. 5.

⁴⁹ Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Fähigkeit einer Gesellschaft zur Nutzung von Technologien und ihrer positiven Auswirkung auf ihre Weiterentwicklung betont *Castells*, dass „In der Tat bestimmt die Fähigkeit oder Unfähigkeit von Gesellschaften, Technologie im Allgemeinen und vor allem die in der jeweiligen Epoche entscheidenden Technologien zu beherrschen, in hohem Maße ihr Schicksal, so dass man sogar sagen kann, die Technologien determinieren zwar nicht als solche die historische Evolution und sozialen Wandel, die Technologie (oder ihr Fehlen) verkörperne aber die Fähigkeit von Gesellschaften, sich grundlegend zu verändern und auch die Ziele, für die Gesellschaften in einem immer konfliktreichen Prozess ihr technologisches Potenzial einsetzen.“ *Castells* (2001), S. 7. Diese Feststellung lässt sich auch auf die Entwicklung IKT und ihre Nutzung für die Wohlfahrtsentwicklung von Gesellschaften verallgemeinern.

ahead will only reinforce historical patterns of inequality. The issue for African nations, therefore, is not if e-government' but 'how e-government'.⁵⁰

Vor diesem Hintergrund, ist der marokkanischen Regierung auch bewusst, dass E-Government ein wesentlicher Bestandteil ist die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Marokko zu verbessern. Dieses Interesse zeigt sich in der Entwicklung der nationalen E-Government-Programme und in der Realisierung zahlreicher E-Government-Projekte.

Hier sei angemerkt, dass zwar die Voraussetzungen für E-Government nicht optimal vorhanden sind, jedoch maßgebend sein wird, günstige Rahmenbedingungen zu schaffen, die nötigen Infrastrukturvorleistungen bereitzustellen, Prioritäten zu setzen und „E-Government-Projekte fallspezifisch so zu konzipieren, dass keine zu breite Kluft zwischen Projektdesign“ und Realität entsteht.⁵¹

Gefordert sind deshalb kein zielloser E-Aktionismus, sondern klare Vorstellungen, was mit E-Government erreicht werden soll und die Erarbeitung einer tragfähigen E-Government Strategie mit konkreten und realistischen Zielen. Die marokkanische Verwaltung sollte sich bei ihren E-Government-Bemühungen auf diejenigen Dienstleistungen konzentrieren, die einen hohen Mehrwert versprechen und Akzeptanz bei Bürgern und Unternehmen finden.

Das Ziel der jetzigen Phase sollte dabei keine flächendeckende, sondern vielmehr eine stufenweise Umsetzung sein. Gegen den Einwand, dass E-Government erhebliche finanzielle Mittel benötigt, kann gesagt werden, dass eine erfolgreiche Umsetzung des E-Government nicht unbedingt riesige finanzielle Ressourcen braucht; dass man mit begrenzten Finanzmitteln auch gutes E-Government schaffen könnte, zeigen Beispiele aus einigen Entwicklungsländern wie Chile, Argentinien und Süd-Afrika.⁵² Es kommt vielmehr darauf an, die vorhandenen Ressourcen richtig einzusetzen; man sollte vor allem darauf achten, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt. Die Einführung von E-Government ist daher in erster Linie eine Frage der „Ressourcenverwendung und nicht so sehr ein Problem der Ressourcenausstattung.“⁵³

In der Summe kann gesagt werden, dass trotz bestehender Hindernisse sich deshalb nun in Marokko (wie auch in vielen Entwicklungsländern) nicht mehr die Frage stellt, ob wir uns E-Government leisten können, sondern vielmehr, ob wir es uns leisten können, E-Government nicht zu verwirklichen. Vor dem Hintergrund des Veränderungsdrucks auf die öffentliche Verwaltung gibt keine Alternative zum Aufbau von E-Government. Bei E-Government handelt es sich „nicht mehr länger um eine strategische Option, für dessen Wahl Handlungsfreiheit besteht. Für die Zukunft ist abseh-

⁵⁰ Heeks (2002), S. 18.

⁵¹ The Institute for eGovernment (2006), zitiert in Deutscher Bundestag (2008), S. 46.

⁵² Vgl. United Nations Department of Economic and Public Administration (2008), S. 20.

⁵³ Siehe dazu Haldenwang (2002), S. 54.

bar, dass Verwaltungen ohne ein leistungsfähiges E-Government keine Akzeptanz mehr bei Bürgern und Wirtschaft finden werden. Somit wird E-Government zum zentralen Element der zukünftigen Existenz- und Leistungsfähigkeit von Verwaltungen in Wissens- und Informationsgesellschaft.“⁵⁴

Aus diesen Darlegungen in diesem einführenden Kapitel wird insgesamt der Zusammenhang bzw. die Wechselwirkung zwischen E-Government und Verwaltungsmodernisierung deutlich erkennbar. E-Government bietet die Chance, die neuen Möglichkeiten der IKT auszuschöpfen und neue Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung umzusetzen. Somit darf E-Government nicht allein auf die Einführung neuer Technologien reduziert werden, sondern es steht in erster Linie als Strategie und Gestaltungsinstrument für eine umfassende Modernisierung des öffentlichen Sektors. Die beiden Konzepte (E-Government und Verwaltungsmodernisierung) sind also zwangsläufig miteinander verbunden und in den umfassenden Modernisierungsprozess des gesamten öffentlichen Sektors eingebettet.⁵⁵

Dieser erste Einblick zeigt somit, aus welcher Perspektive E-Government in dieser Untersuchung betrachtet wird. Dies legt den Blick der E-Government-Betrachtung in dieser Arbeit daher auf „Government“ und nicht auf das „Electronic.“ In diesem Sinne ist ein entscheidender Ansatzpunkt dieser Arbeit, E-Government als wesentliches Instrument und als Schlüssel zur Modernisierung der öffentlichen Verwaltung zu betrachten.

⁵⁴ Schwiering (2005), S. 166.

⁵⁵ Vgl. Hill (2002), S. 31; Lenk (2004), S. 80; Schwiering (2005), S. 166.