

## F Partizipation und Kollaboration in öffentlichen Räumen

Research

### F.1 Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung: Öffentlichkeit als Reformkatalysator

*Stefan Handke*

*Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden,*

*Professur für Verwaltungsmanagement*

Der Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen den Stimuli für die Digitalisierung (als Verwaltungsreform) und dem Digitalisierungsfortschritt bei Behörden und Verwaltungsleistungen. Es wird gezeigt, dass öffentliche Aufmerksamkeit eine positive Wirkung auf die Reformaktivitäten bei Digitalisierungsprojekten hat. Die Argumentation wird dabei von der Annahme getragen, dass „Öffentlichkeit“ zwar ein Treiber für Digitalisierung (im Sinne digitaler Bereitstellung) ist, diese aber nicht unmittelbar zu einer Verbesserung des Verwaltungshandelns und der Erreichung von Reformzielen beiträgt.

**Schlagerworte:** Verwaltungsreform; Digitalisierung; Öffentlichkeit

#### 1 Einleitung

Mit der Überschrift „*Altmaier-Berater attestieren deutscher Verwaltung ‚archaische‘ Zustände*“ umreißt das Handelsblatt im Frühjahr 2021 den aktuellen Stand der Modernisierung und Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung (Greive & Hoppe, 2021). Die Corona-Pandemie hat insbesondere die Rolle der Gesundheitsämter in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung gerückt und gezeigt, dass die Digitalisierung in vielen Bereichen der Verwaltung nur schleichend Einzug gehalten hat. Im Wahljahr 2021 findet sich vor diesem Hintergrund auch kein Wahlprogramm für die Bundestagswahl, in dem Digitalisierung nicht Teil der Programmatik der etablierten Parteien ist (Anger et al., 2021). Das Themenfeld stellt neben der Bekämpfung der wirtschaftlichen und sozialen Folgen der Corona-Pandemie und dem Klimaschutz einen wesentlichen Baustein gesellschaftspolitischer Zielsetzungen dar. Berührt von der Digitalisierung sind nahezu alle Lebensbereiche von Wirtschaft, Freizeit, Kommunikation, Konsum oder Politik. In diesem gesamten Themenspektrum ist der Begriff der Digitalisierung stark positiv konnotiert, obwohl mit ihm zunächst keinerlei qualitative Aussagen verbunden sind (Stumpf, 2019). Dies gilt auch für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung, die explizit in Wahlprogrammen Erwähnung findet.

In einem gesamtgesellschaftlichen Trend stellt die Digitalisierung der Verwaltung nur eine Facette dar, auf die Bundes- und Landesregierungen bereits seit einigen Jahren hinarbeiten (Bundesregierung, 2014; SMWA, 2016). Richtet man den Blick jedoch ausschließlich auf die öffentliche Verwaltung selbst, wird deutlich, dass die Digitalisierung hier als umfassende Reform zu verstehen ist, die Strukturen und Prozesse tiefgreifend beeinflusst (Klenk, Nullmeier & Wewer, 2020b; Schophaus, 2020).

Bei genauerer Betrachtung der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten von Bund, Ländern und Kommunen in Deutschland zeigt sich jedoch, dass die Maßnahmen weder gleichförmig noch gleichverteilt stattfinden (Heuermann, Tomenendal & Bressemer, 2018). Sowohl auf den verschiedenen Verwaltungsebenen als auch im Hinblick auf die Aufgabenbereiche, die Gegenstand von Reformen und Modernisierungsschritten sind, bestehen erhebliche Unterschiede. So sind *bürgernahe Verwaltungsleistungen* zum Teil bereits stark digitalisiert, wie das OZG-Dashboard des Bundesinnenministeriums nachvollziehbar darlegt (BMI, 2021; Kühn, 2021). *Verwaltungsinterne Prozesse* weisen in Fallstudien hingegen bislang einen geringen Digitalisierungsgrad auf oder es sind erst gar keine verlässlichen Daten über den Reifegrad dieser Leistungen verfügbar (Accenture, 2016; BT, 2021; Weiß, 2019). Für das Auseinanderdriften der Umsetzung nach innen bzw. nach außen gerichteter Verwaltungsleistungen lassen sich inzwischen ausreichende empirische Belege finden. Bislang weitgehend unbeantwortet ist jedoch die Frage, welche Strukturen und Prozesse für diese Entwicklung ursächlich sind und wie dieser Disparität entgegengewirkt werden kann.

In diesem Beitrag wird von der Annahme ausgegangen, dass „*Öffentlichkeit*“ einen Treiber für die Umsetzung von Digitalisierung darstellt. Digitalisierungsprojekte mit einer großen Außenwirkung werden danach bevorzugt und schneller umgesetzt, während Projekte der Binnendigitalisierung von Behörden und somit geringerer Wahrnehmbarkeit für die Öffentlichkeit nachrangig behandelt werden. Das umfassend theoretisch reflektierte und in der Kommunikationswissenschaft bisweilen als „moving target“ beschriebene Konzept der Öffentlichkeit wird hierbei in einem eher intuitiven Verständnis verwendet (Wimmer, 2021). Der Begriff der Öffentlichkeit soll in den folgenden Betrachtungen zum einen auf die direkte behördliche Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern, zum anderen auf die öffentliche bzw. veröffentlichte Meinung bezogen werden, die sich in Form der Medienöffentlichkeit manifestiert (Jarren & Donges, 2011; Umansky, 2020).

Öffentliche Kritik und mediale Berichterstattung führen häufig zu schnellen Reformaktivitäten, da diese – wie in der Corona-Krise – politisch und auf Verwaltungsebene „zur Chefsache“ werden. Verwaltungsreformen aus einer akteurzentrierten Perspektive und die Wirkmechanismen von Öffentlichkeit auf Reformen werden im ersten Abschnitt mithilfe der *Punctuated Equilibrium Theorie* veranschaulicht (Beyer, Boushey & Breunig, 2015; Jones & Baumgartner, 2005). Darüber hinaus wird im zweiten Abschnitt die bisherige Entwicklung der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Strukturen des *akteurzentrierten Institutionalismus* betrachtet (Mayntz & Scharpf, 1995). Der dritte Abschnitt verdeutlicht schließlich, aus welchem Grund Ministerien und Verwaltungsbehörden öffentlichkeitswirksamen Digitalisierungsvorhaben Priorität gegenüber rein verwaltungsinternen Maßnahmen einräumen.

Mit einem Blick in die Zukunft wird am Ende des Beitrages die Frage aufgeworfen, ob durch die bisherige Herangehensweise an die Digitalisierung und die Einführung technischer Lösungen auch eine tatsächliche Verbesserung des Verwaltungshandelns erreicht wird (Deckert, 2019; Ebert, 2021).

## 2 Verwaltungsreformen aus akteurzentrierter Perspektive

Die Klage über ein zu hohes Maß an Regulierung, unklare Zuständigkeiten, langsame Verfahrensabläufe und ein Mangel an Flexibilität haftet der deutschen Verwaltung mit dem Etikett der überbordenden Bürokratie seit Jahren an. Die Modernisierung von Strukturen und Prozessen durch Verwaltungsreformen wie New Public Management sollten Abhilfe schaffen und die Verwaltung agil, effizient und kostenbewusst umgestalten (Naschold & Bogumil, 1998; Pollitt & Bouckaert, 2017; Reichard & Röber, 2001). Das Idealbild der öffentlichen Verwaltung vereint dabei Kundenorientierung, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft, wie diese auch von gut geführten Wirtschaftsunternehmen zu erwarten sind. Ebenso wie Digitalisierung in weiteren Teilen von Gesellschaft und Wirtschaft Einzug gehalten hat, sollte auch die öffentliche Verwaltung diesem Trend folgen (Beck et al., 2017). Das Onlinezugangsgesetz (OZG), mit dem Bund und Länder verpflichtet werden, bis Ende 2022 insgesamt 575 Verwaltungsleistungen online bereitzustellen, und die jüngst erfolgte Verabschiedung des Registermodernisierungsgesetzes bringen exemplarisch den politischen und gesellschaftlichen Willen zum Ausdruck, die Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben. Gleichzeitig konstatiert der Nationale Normkontrollrat weiterhin, dass Deutschland „bei der Verwaltungsdigitalisierung [...] in einer Komplexitätsfalle“ steckt (Kühn, 2021, S. 2).

Die Anpassungen behördlicher Organisationen an digitale Arbeitsabläufe, die einen *institutionellen Wandel* darstellen, sind an ein ganzes Bündel von Erfolgsbedingungen geknüpft. Zu diesen gehören unter anderem die interne und externe Unterstützung durch Führungskräfte und Stakeholder, die Verfügbarkeit materieller und personeller Ressourcen sowie die Bereitschaft und die Wahrnehmung einer gewissen Dringlichkeit für Anpassungsprozesse in der Verwaltung (Heuberger, 2020). Anders als in der Privatwirtschaft stehen dabei weniger die Einstellungen und das Nutzungsverhalten von Individuen im Mittelpunkt, sondern das Entscheiden und Handeln *korporativer Akteure*, zu denen insbesondere Behörden und Ministerien in ihrem politischen und gesellschaftlichen Umfeld zählen.

Die politik- und verwaltungswissenschaftliche Forschung widmet sich seit langem der Frage, wie die Veränderung von Politik (policies) erfolgt. Hierbei steht zunächst die politische Willensbildung mit dem eng verbundenen Agenda-Setting im Vordergrund (Bogumil & Jann, 2020). Darüber hinaus werden aber auch die Phasen der Umsetzung von politischen Programmen und ihrer Wirkungsanalyse erforscht. Vor allem die Politikfeldanalyse bedient sich in ihrem Bestreben, vergangene Entwicklungen zu erklären, künftige Trends zu prognostizieren und auch handlungsleitende Empfehlungen zu erarbeiten, eines umfassenden Theorie- und Methodenspektrums (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2015). Die Reform der öffentlichen Verwaltung kann dabei entweder als Querschnittsaufgabe aus der Perspektive verschiedener Politikfelder betrachtet werden (Grunow, 2017), oder aber aus dem Blickwinkel der *Verwaltungspolitik als eigenem Politikfeld* (Bach & Veit, 2019; Brandenstein & Strüngmann, 2017). Beiden Perspektiven ist gemein, dass die Erforschung der öffentlichen Verwaltung insbesondere die Spezifika von Aufgabestellung, rechtlichem Rahmen, Personal und Organisation einbeziehen muss (Klenk, Nullmeier & Wewer, 2020a).

Für die Verwaltungspolitik und den besonderen Betrachtungsfall der Verwaltungsdigitalisierung lassen sich mit dem Ansatz des „*Akteurzentrierten Institutionalismus*“ die Interaktionen von Akteuren des politisch-administrativen Systems innerhalb ihres institutionellen Rahmens herausarbeiten. Der von Renate Mayntz und Fritz Scharpf entwickelte Ansatz geht davon aus, dass politische Entscheidungen durch die Eigenschaften der beteiligten Akteure und die institutionellen Rahmenbedingungen, also formelle und informelle Regelsysteme, erklärt werden können (1995). Die Vorstellung von Akteuren folgt dabei einem Rational-Choice-Verständnis, das insbesondere deren Präferenzen für die Verfolgung institutioneller Eigeninteressen in den Vordergrund stellt. Diese hervorgehobene „Akteurzentrierung entspricht [...] durchaus dem Alltagsverständnis leitender Verwaltungsangehöriger, [denn] sie wissen auch, dass ihr Handeln einen institutionellen Kontext hat, selbst wenn sie von diesem keinen klaren Begriff haben“ (Seibel, 2017, S. 43).

Im Fall der Verwaltungspolitik gehören zu den wichtigsten Akteuren die politischen Parteien und Mandatsträger, Bürger, Verbände und Zivilgesellschaft sowie Behörden oder Ministerien selbst (Brandenstein & Strüningmann, 2017). Letztere werden als „korporative Akteure“ bezeichnet, die unabhängig von Individualinteressen weitgehend einheitlich handeln, da ihre Strategie in einer hierarchischen Struktur durch die Leitung festgelegt werden kann. Die konkrete Strategiewahl oder auch die operative Entscheidung im Einzelfall ist wiederum durch den institutionellen Kontext, die Wahrnehmung von Situationen und die Interaktion mit anderen Akteuren beeinflusst (Scharpf, 2006). Das Zusammenspiel und die wechselseitige Beeinflussung von Akteuren in ihrem spezifischen Umfeld lassen sich schematisch als Kreislauf darstellen (vgl. Abbildung 1).

Das Handeln von Ministerien und Behörden wird hierbei in Abhängigkeit von rechtlich bindenden Vorgaben einerseits gesehen, andererseits aber auch als Folge von Erwartungen und Forderungen aus Wirtschaft und Gesellschaft, die direkt (z. B. durch Demonstrationen) oder indirekt (z. B. durch mediale Berichterstattung) auf jene einwirken. Genau dieses „Einwirken“ auf das Entscheidungsverhalten von Akteuren und daraus resultierende Maßnahmen lassen sich mithilfe der *Punctuated-Equilibrium-Theorie* näher beschreiben. Der Ansatz dient als Analyseschema, um zu erklären, weshalb öffentliche Politik aufgrund „von institutionellen Hürden und politischer Trägheit über lange Zeiträume hinweg keinen Wandel“ erfährt und dann doch „von Zeit zu Zeit [...] Momente beachtlicher Innovation zu beobachten“ sind (Beyer et al., 2015, S. 356). Als Auslöser für Veränderungsprozesse beschreibt die Theorie sog. *negative* und *positive Feedbackzyklen*. Mit dem negativen Feedback werden Fälle beschrieben, die im Bereich der Routineentscheidungen geringe (öffentliche) Aufmerksamkeit erzeugen und dabei eher zu inkrementellen Anpassungen führen. Demgegenüber „entstehen [positive Feedbackzyklen] immer dann, wenn sich die öffentliche politische Meinung auf eine neue Dimension oder ein gänzlich neues Policy-Problem fokussiert“ und dadurch eine größere Dynamik in Entscheidungsprozessen ausgelöst wird (Beyer et al., 2015, S. 357).

Die Entscheidungen und Festlegungen zu konkreten Maßnahmen der Verwaltungsdigitalisierung können als abhängige Variablen von Interaktionen und Situationen interpretiert werden, die wiederum mit den Präferenzen von Verwaltungsorganisationen als zentralen Akteuren zusammenhängen. Durch die Konstellationen von Akteuren, gesellschaftlicher Umwelt und institutionellen Rahmenbedingungen wird der Entscheidungsprozess durch politisch-administrative Trends beeinflusst. Die Digitalisierung der Verwaltung erlangt dabei als politikfeldübergreifende Reform einen instrumentellen Charakter.

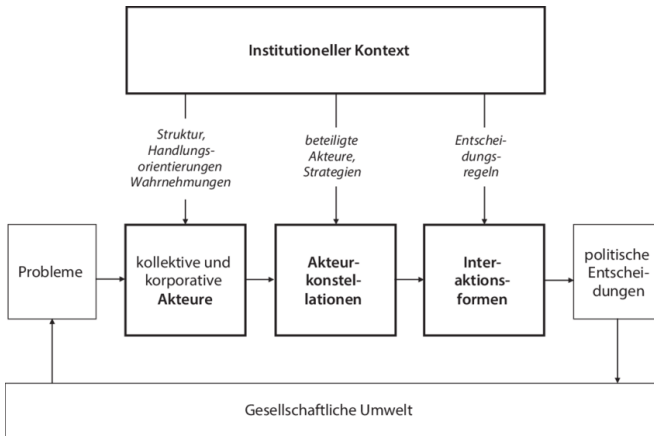


Abbildung 1: Der Akteurzentrierte Institutionalismus im Überblick (Treib, 2015, S. 280).

### 3 Digitalisierung als (interessengeleitete) Verwaltungsreform

Im öffentlichen Diskurs hat Digitalisierung einen ähnlichen Status erreicht wie zuvor politische Schlagworte wie Nachhaltigkeit. Deren Bedeutung bleibt häufig vage, die damit verbundenen Vorstellungen sind jedoch grundsätzlich positiv belegt (Weber, 2017). Damit ist naheliegend, dass neben Unternehmen auch Politik und Verwaltung dem Zeitgeist folgen und Erwartungen hinsichtlich der Digitalisierung zu erfüllen suchen. Gleichzeitig steigt auch der „Druck auf die Entscheider in Politik und Verwaltung [...], staatliche Organisationen grundlegend verändern zu müssen, damit Bürgerinnen und Bürger zukünftig digitale Leistungen nutzen können. [...] Der politische Druck und die wachsenden Serviceanforderungen gegenüber den Verwaltungsorganisationen münden aktuell insbesondere in der Bereitstellung verschiedener Onlinelösungen. Diese Lösungen entstehen [allerdings] oftmals losgelöst von bestehenden Verfahren, sodass z. B. durch Medienbrüche die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Verwaltung kaum entlastet wird“ (Müller & Peper, 2019, S. 242).

Aus dieser Beobachtung wird deutlich, dass Digitalisierung als Verwaltungsreform zu verstehen ist, bei der eine gewisse Unschärfe hinsichtlich des Gegenstandes und der Reichweite besteht. So zeigt sich, dass von der Begriffstrias aus „digitaler Bereitstellung“, „Nutzung von Internettechnologien“ und „digitaler Transformation“ keineswegs alle Elemente in Digitalisierungsprojekten der öffentlichen Verwaltung zu finden sind (Mergel, 2019; Streicher, 2020). Bisherige Digitalisierungsmaßnahmen fokussieren vornehmlich die nach außen gerichteten Aufgaben von Behörden und wirken damit nur zum Teil auf interne Prozesse.

Letzteres ist nur dann der Fall, wenn „[...] sich die Digitalisierung auf die Aufgabe, deren Wahrnehmung oder die Arbeitsobjekte [auswirkt und] damit [...] Konsequenzen für die Aufbau- und Ablauforganisation verbunden“ sind (Schmid, 2019, S. 7–8). In einer Gesamtperspektive auf Behörden und Ministerium sollte der Wandel von Aufgaben jedoch nicht nur Organisationsanpassungen nach sich ziehen, sondern auch „die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung müssen in die Lage versetzt werden, diese Veränderungen zu bewältigen“ (Jahn, Schmidt & Knabel, 2019, S. 200). Auch die personellen Ressourcen im öffentlichen Dienst müssen also in qualitativer und quantitativer Hinsicht für die Umsetzung von Reformvorhaben vorhanden sein, um Erfolge in Form von steigender Mitarbeiterzufriedenheit oder der Beschleunigung von Vorgängen zu realisieren.

Verallgemeinernd lassen sich damit aus vergleichenden Studien zu IT-Innovationen in öffentlichen Verwaltungen interne und externe Erfolgsbedingungen für Digitalisierungsvorhaben ableiten, die eng mit den Interessen von Akteuren des Politikfeldes verknüpft sind. Zu den „[externen] Faktoren sind der politische Wettbewerb [...] sowie Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger [zu zählen; als] interner Faktor sind Wirtschaftlichkeits- und Steuerungsziele der Führungskräfte in der Verwaltung relevant“ (Weiß, 2019, S. 75).

Vor diesem Hintergrund gelangt auch der Wissenschaftliche Beirat des BMWi zu der Erkenntnis, dass die „Bewältigung der digitalen Transformation in der öffentlichen Verwaltung [...] nur zum Teil eine Frage der finanziellen Ressourcen ist. Auch eine massive Erhöhung der zur Verfügung stehenden Mittel könnte keine Beschleunigung bewirken, wenn nicht gleichzeitig Abläufe bei Planung und Umsetzung vereinfacht und Aufgaben besser verteilt werden“ (BMW, 2021a, S. 20). In seinem jüngsten Bericht lässt der Beirat zudem erkennen, dass partikulare Interessen und Akteurskonstellationen als Gründe für die schleppende digitale Transformation zu sehen sind. Mit Blick auf die Binnendigitalisierung folgern die Experten, dass „die Führung der jeweiligen Organisationseinheiten deutlich verbessert werden [muss, da sich] Deutschland [...] in der öffentlichen Verwaltung Strukturen, Prozesse und Denkweisen [leistet], die teilweise archaisch anmuten. [...] Die politische und administrative Führung der Organisationen muss digitale Transformation wollen und bereit sein, die Dringlichkeit der Transformation auch effektiv in die jeweilige Organisation zu vermitteln“ (BMW, 2021a, S. 21). Dies gilt vor allem für die Bereiche der „internen Verwaltungsdigitalisierung [...] und den digitalen Wandel in der Verwaltung, [für die] der Fokus auf die Kommunikation und Koordination im Bereich Government to Government (G2G) nötig [ist], welche inter-organisatorische (zwischen Behörden, horizontal und vertikal) als auch intra-organisatorische Abläufe (innerhalb von Behörden) abdecken“ (Heuberger, 2020, S. 588).

Damit wird eine Digitalisierung mit funktionalem Charakter eingefordert, die über eine reine Bereitstellung von Online-Angeboten weit hinausgeht und vielmehr die digitale Transformation einschließt, durch die ein Wandel von ganzen Verwaltungsorganisationen erfolgt (Mergel, 2019). Für diesen Schritt müssen die Akteure im Feld der Verwaltungspolitik Entscheidungen treffen, die unter Umständen erst langfristig eine Wirkung zeigen und von Bürgerinnen und Bürgern kaum wahrgenommen werden. Hierin liegt allerdings ein Problem, denn es zeigt sich, dass die *Kundenperspektive* für Akteure in Politik und Verwaltung von herausgehobener Bedeutung ist (Fritsche, 2018; Lemmer & Niehaves, 2020). Öffentliche Aufmerksamkeit und Wahrnehmbarkeit haben somit eine positive Wirkung auf die Reformaktivitäten bei bürgernahen Digitalisierungsprojekten, wohingegen der Effekt bei verwaltungsinternen Prozessen ausbleibt. Im folgenden Abschnitt steht daher der Faktor „Öffentlichkeit“ als Treiber von Reformen im Mittelpunkt der Betrachtung.

#### 4 Verwaltungsdigitalisierung im Schatten von (öffentlichen) Interessen

Die pauschale Feststellung, dass die deutsche Verwaltung in der digitalen Steinzeit verblieben ist, erscheint angesichts einiger Vorzeigebispiele, wie dem „Express-Labor“ bei der Auszahlung von Corona-Hilfen, in ihrer Pauschalität übertrieben (Bürger, 2020). Erklärungsbedürftig ist allerdings, weshalb einige Behörden bzw. Verwaltungsleistungen einen deutlich größeren Digitalisierungsfortschritt erkennen lassen als andere. Erklärungen lassen sich durch eine Analyse der Zusammenhänge zwischen den Stimuli für die Digitalisierung und dem Digitalisierungsfortschritt bei Behörden und Verwaltungsleistungen finden. Hierbei erfolgt eine differenzierte Betrachtung von Reformen im Normalbetrieb und in Folge von externen Schockereignissen.

Krisen, Skandale und ähnliche Ereignisse mit hoher Öffentlichkeitswahrnehmung werden traditionell als Beschleuniger für Reformen verstanden, die zu Veränderungen in Strukturen und Prozessen der öffentlichen Verwaltung führen (Böhme, 2017; Lüders, 2004). Jenseits solcher Krisen besteht als generelle Erkenntnis aus bisherigen Verwaltungsreformen in Deutschland, dass „die kommunale Ebene [am reformfähigsten ist], da sie am stärksten unter Öffentlichkeitsdruck steht und am wenigsten autonom ist“ (Bogumil & Jann, 2020, S. 368). Daran anknüpfend geht die Argumentation in diesem Beitrag von der Hypothese aus, dass „Öffentlichkeit“ einen Treiber für die Umsetzung von Digitalisierung darstellt.

Öffentlichkeit in Gestalt von direkten Kundenkontakten zwischen Bürger und Verwaltung, medialer Berichterstattung oder auch der Verbreitung von Meinungen in sozialen Netzwerken wirkt sich unmittelbar auf die Handlungsorientierung von Akteuren in Politik und Verwaltung aus. Als rationale Akteure in einem demokratischen System mit einer mehrheitsorientierten Wettbewerbslogik verhalten sie sich gegenüber artikulierten oder zumindest wahrgenommenen Interessen gesellschaftlicher Gruppen responsiv.



Dadurch wird einer diffusen Forderung nach Digitalisierung entsprochen, indem Leuchtturmprojekte und Maßnahmen mit hoher Außenwirkung in der Verwaltungsdigitalisierung vorangetrieben werden. In diesem Sinne kann von einer *Digitalisierung im Schatten öffentlicher Interessen* gesprochen werden.

Aufgrund dieser Wirkung von Öffentlichkeit als Reformtreiber ist die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten vornehmlich im Bereich der „digitalen Bereitstellung“ zu erwarten. Dort sind „[d]igitale Angebote an der Schnittstelle zu Bürgerinnen und Bürgern [...] deutlich sichtbarer, als die Digitalisierung interner Prozesse und allein deshalb besser geeignet, dem abstrakten Interesse nach Digitalisierung der Verwaltung zu entsprechen“ (Weiß, 2019, S. 77). Die tatsächliche Nutzung von Internettechnologien und die digitale Transformation finden hingegen später statt oder bleiben aufgrund fehlender Impulse vollständig aus.

Diese Annahme findet Bestätigung in aktuellen Studien und Erhebungen, die den Reifegrad der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung für nach außen gerichtete Leistungen und interne Strukturen und Prozesse ermitteln (Hanke, 2020; Schenk & Schneider, 2019). Ergebnisse zeigen, dass die Verwaltungsdigitalisierung in den letzten Jahren vornehmlich auf Maßnahmen gerichtet war, die unmittelbar von Bürgern, Verbänden oder Unternehmen wahrgenommen werden können. In diesem Verständnis sind auch die OZG-Dienstleistungen (vgl. Abbildung 2) zu sehen, die mit der digitalen Bereitstellung ein direktes Nutzenversprechen für die Kunden der Verwaltung verbinden (Bürger, 2020; Kühn, 2021; Zanker, 2019).

14 OZG- THEMENFELDER	FEDERFÜHRUNG BUND	FEDERFÜHRUNG LAND	OZG- LEISTUNGEN	PLANUNG ABGESCHLOSSEN	KONZEPTION ABGESCHLOSSEN	OZG-LEISTUNG ONLINE	FLÄCHENDECKUNG VERREICHT	GEÄNDERTE GESETZE	SDG-UMSETZUNG ERREICHT (2023)
Arbeit & Ruhestand	3/25	NW	27 (1 Bund / 26 Land)	12 (1 Bund / 11 Land)	9 (1 Bund / 8 Land)	4 (1 Bund / 3 Land)	1 (1 Bund / 0 Land)	0	0 / 11
Bauen & Wohnen	3/25	MV	48 (4 Bund / 44 Land)	27 (4 Bund / 23 Land)	10 (1 Bund / 9 Land)	7 (1 Bund / 6 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	1	0 / 1
Bildung	3/25	BT	26 (1 Bund / 25 Land)	8 (1 Bund / 7 Land)	4 (1 Bund / 3 Land)	1 (1 Bund / 0 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 6
Ein- und Auswanderung	3/25	BB	18 (1 Bund / 17 Land)	12 (4 Bund / 8 Land)	7 (4 Bund / 3 Land)	4 (1 Bund / 3 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	0	0 / 0
Engagement & Hobbies	3/25	NW	30 (1 Bund / 29 Land)	11 (1 Bund / 10 Land)	8 (1 Bund / 7 Land)	3 (1 Bund / 2 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	0	0 / 0
Familie & Kind	3/25	HH	24 (1 Bund / 23 Land)	11 (1 Bund / 10 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	4 (1 Bund / 3 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	1	0 / 0
Forschung & Förderung	3/25	BW	21 (1 Bund / 20 Land)	9 (1 Bund / 8 Land)	7 (1 Bund / 6 Land)	4 (1 Bund / 3 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 1
Gesundheit	3/25	NW	25 (1 Bund / 24 Land)	11 (1 Bund / 10 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 10
Mobilität & Reisen	3/25	NW	48 (11 Bund / 37 Land)	44 (11 Bund / 33 Land)	25 (11 Bund / 14 Land)	18 (11 Bund / 7 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 9
Querschnitts- leistungen	3/25	BB	18 (1 Bund / 17 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	0	0 / 6
Recht & Ordnung	3/25	NW	7 (1 Bund / 6 Land)	6 (1 Bund / 5 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	1 (1 Bund / 0 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 0
Steuern & Zoll	3/25	NW	23 (1 Bund / 22 Land)	20 (1 Bund / 19 Land)	11 (1 Bund / 10 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	2 (1 Bund / 1 Land)	0	0 / 2
Umwelt	3/25	NW	30 (1 Bund / 29 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	5 (1 Bund / 4 Land)	0 (0 Bund / 0 Land)	0	0 / 5
Unternehmensführung und -entwicklung	3/25	NW	48 (1 Bund / 47 Land)	32 (1 Bund / 31 Land)	17 (1 Bund / 16 Land)	11 (1 Bund / 10 Land)	3 (1 Bund / 2 Land)	0	0 / 22
			876 (111 Bund / 765 Land)	264* (110 Bund / 154 Land)	122 (110 Bund / 12 Land)	71 (14 Bund / 57 Land)	14 (14 Bund / 0 Land)	2	0 / 73

Abbildung 2: Stand der OZG-Umsetzung, Stand 01.05.2021 (Kühn, 2021, S. 7).

Dem gegenüber haben in der behördlichen Binnendigitalisierung deutlich weniger Veränderungen stattgefunden, sodass die „gängigen Verwaltungsabläufe [...] in vielen Fällen noch im Zeichen von Aktenlaufplänen, sequenzieller Bearbeitung und strikt hierarchisch geordneten Arbeitsverhältnissen“ stehen (BMWi, 2021a, S. 22). Eine aktuelle Befragung von Kommunen durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zeigt, dass viele Möglichkeiten und Komponenten nach innen gerichteter Digitalisierung bislang nur von wenigen Verwaltungen genutzt werden. Beispielsweise werden interne Datenmanagementsysteme nur von etwas mehr als 50% aller Kommunen genutzt und auch die interadministrative Digitalisierung durch Projekte wie das Föderale Informationsmanagement (FIM) ist nur weniger als einem Drittel der Kommunen überhaupt bekannt (Lemmer & Niehaves, 2020).

Für die Verwaltungsdigitalisierung im „Normalbetrieb“, lässt sich daraus folgern, dass die Auswahl von Maßnahmen zu einer „Überbewertung von direkt an Stakeholder gerichteten E-Government-Angeboten mit suboptimalen Back-Office-Projekten“ geführt hat und „die sichtbare Dominanz der Stakeholder-Orientierung durch politisch getriebene E-Government-Initiativen [...] auch einem Mangel an aus der Verwaltung getriebenen Projekten zur Optimierung und Digitalisierung der internen Prozesse geschuldet“ ist (Weiß, 2019, S. 77).

In *Ausnahmesituationen*, die durch Schockereignisse wie Wirtschafts-, Umwelt- oder Gesundheitskrisen hervorgerufen werden, rückt hingegen die Leistungsfähigkeit interner Verwaltungsabläufe stärker in den Fokus der Öffentlichkeit. Die institutionelle Trägheit und der inkrementelle Prozess der Digitalisierung werden vorübergehend durchbrochen da, die mediale Aufmerksamkeit in Form von „Medienstürmen“ zu raschen Reformaktivitäten führt (Beyer et al., 2015, S. 366).

In den Politikfeldern Finanzen, Migration und Gesundheit haben die jüngsten Krisen auf diese Weise *positive Feedbackzyklen* ausgelöst, die mit sichtbaren Reformen der Ablauforganisation und der Binnendigitalisierung von Behörden verbunden waren. Die *Finanzkrise* von 2008 hat zu Reformen der Finanzaufsicht in Deutschland geführt, die insbesondere bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) deutlich werden. Als Lehre aus der Krise sollte die BaFin auf Augenhöhe mit dem Finanzsektor arbeiten und war daher gezwungen, sich dem Digitalisierungstrend der Branche anzupassen (Ritzer-Angerer, 2019). Neben dem Fokus auf Regulierungs- und Aufsichtsinstrumente sieht die Digitalisierungsstrategie der Behörde daher auch eine umfassende Binnendigitalisierung vor. Die BaFin konstatiert hierzu, dass sich die Behörde „[trotz] der Vielzahl bereits digitalisierter Teil-Prozesse [...] mitten in der Transformation zu einer durchgängig digitalisierten Aufsichtsbehörde“ befindet (BaFin, 2018, S. 17). Als Folge der sog. *Flüchtlingskrise* 2015 wurden Strukturen und Prozesse des Bundesamts für Migration und Flüchtling (BAMF) angepasst.

Die Behörde selbst beschreibt, dass „das BAMF in den letzten Jahren eine in der Behördenlandschaft einmalige, digitale Transformation [erlebt]. Mit der Digitalisierungsagenda 2020 setzte es sich 2016 das Ziel, eine „digitale, atmende Behörde“ zu werden. Dazu werden neue IT-Systeme und kreative Arbeitsmethoden erprobt sowie neue Technologien eingeführt“ (BAMF, 2021). Ähnlich umfassend werden voraussichtlich auch die Reformaktivitäten in Folge der *Corona-Pandemie* 2021 ausfallen. Für die besonders herausgehobene Aufgabenstellung der Gesundheitsämter sieht das Bundesgesundheitsministerium vor, dass unter „dem Leitbild ‚Digitales Gesundheitsamt 2025‘ [...] auch der Öffentliche Gesundheitsdienst noch stärker als bisher von digitalen Anwendungen profitieren und somit u. a. den Informationsaustausch zwischen den Gesundheitsämtern, aber auch darüber hinaus, erleichter[t]“ werden soll (BMG, 2020). Einen Baustein dieser Digitalstrategie stellt zum Beispiel das „Surveillance Outbreak Response Management and Analysis System“ (SORMAS) dar, mit dem in pandemischen Lagen die Dokumentation und Kommunikation im Bereich der öffentlichen Gesundheit verbessert werden soll.

Anhand der kriseninduzierten Digitalisierungsprozesse und der Verwaltungsdigitalisierung im Regelbetrieb zeigen sich zwei unterschiedliche Wirkungen von Öffentlichkeit. Im ersten Fall sind Reformen auf digitale Bereitstellung und digitale Transformation gerichtet, wodurch die Performanz von Verwaltungsprozessen einbezogen wird. Im zweiten Fall steht die öffentlich wahrgenommene Dienstleistung für Bürger und Unternehmen im Vordergrund, sodass Digitalisierung sich vielfach in der digitalen Bereitstellung von Services erschöpft. In beiden Fällen wirkt Öffentlichkeit damit zwar grundsätzlich als Katalysator für eine bestimmte Form der Verwaltungsdigitalisierung, allerdings unterscheiden sich praktische Ausprägung und Effekte auf die tatsächliche Qualität staatlichen Handelns deutlich.

## 5 Schlussfolgerung und Ausblick

In diesem Beitrag wurde Digitalisierung als ein Megatrend charakterisiert, der auch die öffentliche Verwaltung in weiten Bereichen beeinflusst. Dabei wurde problematisiert, dass die bloße Bereitstellung von Online-Angeboten für Bürgerinnen und Bürger noch keine unmittelbare Wirkung auf die Erreichung von Zielen der Verwaltung – z. B. Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiterzufriedenheit usw. – hat, die mit der Digitalisierung verbunden sind. Für eine empirische Beurteilung der Performanz wären zudem umfangreiche Evaluierungen erforderlich, mit denen zuvor festgelegte Indikatoren der Zielerreichung überprüft werden können. Dies würde voraussetzen, dass Digitalisierungsprojekte von Beginn an auf Basis von Nutzwertanalysen oder ähnlichen Planungsinstrumenten ausgewählt und umgesetzt werden. Verwaltungsreformen im Bereich der Digitalisierung erfolgen jedoch häufig ohne derartige Kosten-Nutzen-Berechnungen, da hierfür Daten fehlen oder die Kalkulation aufgrund ihrer Komplexität nicht wirtschaftlich wäre (Deutscher Bundestag, 2019).

Anhand bestehender Daten und Informationen lässt sich schlussfolgern, dass weniger rationale Planungsprozesse als Impulsgeber für die Verwaltungsdigitalisierung zu sehen sind, als vielmehr die interessengeleiteten Entscheidungen von Akteuren des politisch-administrativen Systems. Deren Handlungsmuster im Rahmen gesellschaftlicher und politikfeldspezifischer Institutionen werden stark von Eigeninteressen, Interaktionen und Situationen geprägt. Hierbei spielen wiederum die öffentliche und veröffentlichte Meinung eine Rolle, da diese auf Präferenzen von Akteuren und deren operative Entscheidungen Einfluss nehmen.

Der Grad der Öffentlichkeit von Digitalisierungsprojekten bestimmt demnach die Priorisierung der Bausteine von Verwaltungsreformen. Maßnahmen mit einer größeren Außenwirkung werden dadurch Projekten mit einer überwiegenen Binnenorientierung vorgezogen, sodass die Digitalisierung der Verwaltung bislang häufig gleichbedeutend mit einer Bereitstellung von bürgernahen Services durch die Verwaltung war. Diese Einschätzung wird auch von der Annahme getragen, dass Öffentlichkeit zwar ein Treiber für Digitalisierung ist, diese aber nicht zwingend zu einer Verbesserung des Verwaltungshandelns und der Erreichung eigentlicher Reformziele beiträgt.

Der Einfluss von Öffentlichkeit auf das Verhalten von Akteuren des politisch-administrativen Systems lässt sich nicht verhindern und sollte in einem demokratischen Gemeinwesen auch nicht beeinträchtigt werden. Dem Bestreben, eine umfassende Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben, die nicht vorrangig auf Krisenereignisse reagiert oder das Kundenerlebnis als Erfolgsindikator heranzieht, könnte jedoch mit einer – gesetzlich verankerten – Erweiterung von Projektplanungen begegnet werden. Digitalisierungsvorhaben, die wie die OZG-Leistungen auf eine digitale Bereitstellung von Leistungen für Bürgerinnen und Bürger gerichtet sind, sollten zwingend auch Anpassungsmaßnahmen für den innerbehördlichen Geschäftsgang und die interadministrative Koordination beinhalten. Eine solche Erweiterung des Projektansatzes für die Verwaltungsdigitalisierung stellt eine konkrete Handlungsempfehlung dar, die den Einflussfaktor der Öffentlichkeit zumindest indirekt auch für die Binnendigitalisierung nutzbar macht.

Aufgrund der lückenhaften empirischen Datenlage sind für Deutschland insgesamt noch keine flächendeckenden Aussagen über die Zusammenhänge zwischen Öffentlichkeit als Katalysator für die Digitalisierung der Verwaltung, Performanzsteigerungen durch digitale Transformation oder die Steigerung der Kundenzufriedenheit durch die digitale Bereitstellung von Verwaltungsleistungen möglich. Mit Forschungsvorhaben wie dem Schaufensterprojekt „ID-Ideal“ in Sachsen werden jedoch Umsetzungsschritte analysiert, die bei einem nutzerzentrierten Digitalisierungsvorhaben auch die Anpassung von behördeninternen Abläufen einbeziehen (BMW, 2021b).

Angestoßen durch die Schaffung eines sicheren digitalen Kommunikations- und Interaktionssystems von Bürgern, Unternehmen und Verwaltungen wird in diesem Projekt auch die Binnendigitalisierung von Kommunalverwaltungen untersucht. Der Faktor Öffentlichkeit in Form von Kundenkontakten steht dabei am Beginn einer Reform, deren Wirkung auf interne Verwaltungsprozesse gezielt erforscht wird.

Mithilfe derartiger Regionalprojekte und weiterer Forschungsvorhaben auf der Ebene von Bund, Ländern und Kommunen sollte die Datenbasis für die Messung von Erfolg und Wirksamkeit der Digitalisierung des öffentlichen Sektors weiter verbessert werden. Erst auf dieser Grundlage kann eine allgemeine Handlungsempfehlung erneut überprüft werden, die hier nach dem bisherigen Kenntnisstand für die Verwaltungsdigitalisierung formuliert wird: für eine Verwaltungsreform, die zu einer tatsächlichen Verbesserung der Leistung des Staates führt, sollte der Wandel von einer „*instrumentellen Digitalisierung*“, die kurzfristigen Interessen von Akteuren im politisch-administrativen System dient, zu einer „*funktionalen Digitalisierung*“ erfolgen, bei der die Qualität der Aufgabenerledigung einer öffentlichen Organisation im Vordergrund steht.

## Literatur

- Accenture (Hrsg.). (2016). Erster Digitalisierungsindex für die öffentliche Verwaltung. Ergebnisse für Rentenversicherungen und Arbeitsmarktbehörden. Verfügbar unter: <http://www.accenture.com>
- Anger, H., Delhaes, D., Gillmann, B., Greive, M. [M.], Herwartz, C., Hildebrand, J. et al. (2021, 25. Juni). Wer hat den besten Plan für Deutschland? Handelsblatt, 120, S. 8–11.
- Bach, T. & Veit, S. (2019). Verwaltungspolitik und Verwaltungsreform. In S. Veit, C. Reichard & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform (Springer Reference Sozialwissenschaften, 5. Auflage 2019, S. 1–13). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_8-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_8-1)
- BaFin (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, Hrsg.). (2018). Digitalisierungsstrategie der BaFin. Zugriff am 22.06.2021. Verfügbar unter: [https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/ZieleStrategie/Digitalisierungsstrategie/digitalisierungsstrategie\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/DieBaFin/ZieleStrategie/Digitalisierungsstrategie/digitalisierungsstrategie_node.html)
- BAMF (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, Hrsg.). (2021, 29. April). Digitalisierungsagenda 2022. Digitalisierung im Lichte der Forschung. Zugriff am 22.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.bamf.de/DE/Themen/Digitalisierung/Digitalisierungsagenda/digitalisierungsagenda-node.html>

- Beck, R., Hilgers, D., Krcmar, H., Krimmer, R., Margraf, M., Parycek, P. et al. (2017). Digitale Transformation der Verwaltung. Empfehlungen für eine gesamtstaatliche Strategie (Bertelsmann Stiftung, Hrsg.). Verfügbar unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart\\_Country/DigiTransVerw\\_2017\\_final.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Smart_Country/DigiTransVerw_2017_final.pdf)
- Beyer, D., Boushey, G. & Breunig, C. (2015). Die Punctuated-Equilibrium-Theorie. In G. Wenzelburger & R. Zohnhöfer (Hrsg.), *Handbuch Policy-Forschung* (Springer VS Handbuch, S. 355–375). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01968-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01968-6_14)
- BMG (Bundesministerium für Gesundheit, Hrsg.). (2020). Digitales Gesundheitsamt: Gesundheitsamt 2025. Zugriff am 22.06.2021. Verfügbar unter: <https://gesundheitsamt-2025.de/digitalisierung>
- BMI (Bundesministerium des Innern, Hrsg.). (2021). OZG-Dashboard. Zugriff am 24.06.2021. Verfügbar unter: [https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/ozg-dashboard/ozg-dashboard-node.html;jsessionid=9A4100B488CCDB410F7E3E0429379F0D.2\\_cid364](https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/ozg-dashboard/ozg-dashboard-node.html;jsessionid=9A4100B488CCDB410F7E3E0429379F0D.2_cid364)
- BMWi. (2021a). Digitalisierung in Deutschland – Lehren aus der Corona-Krise. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Hrsg.). Berlin. Verfügbar unter: [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ministerium/Veroeffentlichung-Wissenschaftlicher-Beirat/gutachten-digitalisierung-in-deutschland.pdf?__blob=publicationFile&v=4)
- BMWi. (2021b). Projekte Wettbewerbsphase. ID-Ideal. Schaufensterregion Dresden – Leipzig – Mittweida, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Zugriff am 28.06.2021. Verfügbar unter: [https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Standardartikel/SchaufensterSichereDigIdentProjekte/sdi-projekt\\_id-ideal.html](https://www.digitale-technologien.de/DT/Redaktion/DE/Standardartikel/SchaufensterSichereDigIdentProjekte/sdi-projekt_id-ideal.html)
- Bogumil, J. & Jann, W. (2020). *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Eine Einführung* (Grundwissen Politik, 3., vollständig überarbeitete Auflage 2020). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28408-4>
- Böhme, D. (2017). *Die Diffusion von Verwaltungsreformen. Eine Analyse der Reform des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens aus neoinstitutionalistischer Perspektive*. Dissertation. Otto-Friedrich-Universität Bamberg; University of Bamberg Press, Bamberg.
- Brandenstein, F. & Strüningmann, D. (2017). Das Politikfeld Verwaltungspolitik. In D. Grunow (Hrsg.), *Verwaltungshandeln in Politikfeldern. Ein Studienbuch* (2., aktualis. u. überarb. Aufl., S. 337–378). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-94039-7\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-531-94039-7_7)

- BT. (2021). Schriftliche Fragen mit den in der Woche vom 25. Januar 2021 eingegangenen Antworten der Bundesregierung. Frage 22 (Deutscher Bundestag, Hrsg.) (Drucksache 19/26311). Berlin. Verfügbar unter: <https://dsriver.bundestag.de/btd/19/263/1926311.pdf>
- Bundesregierung. (2014). Digitale Verwaltung 2020. Regierungsprogramm 18. Legislaturperiode (Bundesministerium des Innern, Hrsg.). Berlin. Zugriff am 20.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/moderne-verwaltung/regierungsprogramm-digitale-verwaltung-2020.html>
- Bürger, E. (2020). OZG-Umsetzung im Krisenmodus: Wie Corona die Digitalisierung der Verwaltung beschleunigt, IT, Kompetenzzentrum Öffentliche. Zugriff am 20.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.oeffentliche-it.de/-/ozg-umsetzung-im-krisenmodus>
- Deckert, R. (2019). Strategielücke als Digitalisierungshindernis in der öffentlichen Verwaltung? In A. Schmid (Hrsg.), Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung (S. 89–100). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2_7)
- Deutscher Bundestag (Hrsg.). (2019). Bericht der Bundesregierung zur Evaluierung des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung sowie zur Änderung weiterer Vorschriften. Unterrichtung durch die Bundesregierung (Drucksache 19/10310). Berlin. Verfügbar unter: <https://dsriver.bundestag.de/btd/19/103/1910310.pdf>
- Ebert, A. (2021, 18. Mai). Schlechtes Zeugnis für die digitale Transformation der Verwaltung. [springerprofessional.de](https://www.springerprofessional.de). Zugriff am 20.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/verwaltungsprozesse/transformation/bmwi-corona/19113154>
- Fritsche, J. (2018). Neue öffentliche Verwaltung. *Moderne Verwaltung* (msg, Hrsg.) (.public 01–18). Verfügbar unter: <https://publikation.msg.group/publikationsarchiv/fachartikel/380-beitrag-in-der-public-ausgabe-01-2018-neue-oeffentliche-verwaltung/file>
- Greive, M. [Martin] & Hoppe, T. (2021, 13. April). Verwaltung: Altmaier-Berater attestieren „archaische“ Zustände. *Handelsblatt*. Zugriff am 21.06.2021. Verfügbar unter: <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/digitalisierung-altmaier-berater-attestieren-deutscher-verwaltung-archaische-zustaende/27089086.html?ticket=ST-16900381-T2qQgZEW6CWAaHskEyQE-ap6>
- Grunow, D. (Hrsg.). (2017). Verwaltungshandeln in Politikfeldern. Ein Studienbuch (2., aktualis. u. überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94039-7>
- Hanke, K. (2020). Allgemeines Referenzmodell zur Digitalen Transformation im öffentlichen Sektor. *Skill 2020*, (16), 37–48.

- Heuberger, M. (2020). Digitaler Organisationswandel. In T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung (S. 587–598). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4\\_54-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4_54-1)
- Heuermann, R., Tomenendal, M. & Bressemer, C. (Hrsg.). (2018). Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. IT-Organisation, Management und Empfehlungen (Springer Gabler). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint; Springer Gabler. Verfügbar unter:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=5115867>
- Jahn, S., Schmidt, S. & Knabel, A. (2019). Digitalisierung als Kulturwandel 4.0 – Beispiel Digital Roadmap Stadt Nürnberg. In A. Schmid (Hrsg.), Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung (S. 197–212). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2_15)
- Jarren, O. & Donges, P. (2011). Strukturen der Öffentlichkeit. In O. Jarren & P. Donges (Hrsg.), Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft (S. 95–117). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-93446-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-531-93446-4_5)
- Jones, B. D. & Baumgartner, F. R. (2005). A Model of Choice for Public Policy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, (3), 325–351. Zugriff am 20.06.2021. Verfügbar unter: <http://www.jstor.org/stable/3525666>
- Klenk, T., Nullmeier, F. & Wewer, G. (2020a). Auf dem Weg zum Digitalen Staat? In T. Klenk, F. Nullmeier & G. Wewer (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Mit 22 Abbildungen und 12 Tabellen (Springer Reference Sozialwissenschaften, S. 3–23). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7\\_62](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7_62)
- Klenk, T., Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg.). (2020b). Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-23669-4>
- Kühn, H. (2021). Monitor Digitale Verwaltung #5 (Nationaler Normenkontrollrat, Hrsg.). Verfügbar unter: <https://www.normenkontrollrat.bund.de/resource/blob/72494/1910766/126f3a69dab50326a94e33a885ed927f/210504-monitor-digitale-verwaltung-5-data.pdf?download=1>
- Lemmer, K. & Niehaves, B. (2020). Digital vorangehen. Eine Studie zum Stand der Digitalisierung deutscher Kommunen (1. Aufl.) (Kompetenzzentrum öffentliche IT (ÖFIT) und Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt), Hrsg.). Berlin, Köln. Verfügbar unter: [https://www.kgst.de/documents/20181/34177/Digital-vorangehen\\_FOKUS-Studie\\_%C3%96FIT\\_KGSt.pdf/99f03353-0d23-4516-0d1d-e91551e7382b](https://www.kgst.de/documents/20181/34177/Digital-vorangehen_FOKUS-Studie_%C3%96FIT_KGSt.pdf/99f03353-0d23-4516-0d1d-e91551e7382b)



- Lüders, K. (2004). Zur Erklärung von Reformprozessen in Verwaltungen, dargestellt am Beispiel von Rechnungswesen-Innovationen. In A. Benz, H. Siedentopf & K.-P. Sommermann (Hrsg.), *Institutionenwandel in Regierung und Verwaltung*. Festschrift für Klaus König zum 70. Geburtstag (S. 75–88). Berlin: Duncker & Humblot.
- Mayntz, R. & Scharpf, F. W. (1995). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In R. Mayntz, F. W. Scharpf & Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregelung und politische Steuerung* (S. 39–72). Frankfurt a.M.: Campus Verlag. Verfügbar unter: <http://hdl.handle.net/11858/00-001M-0000-0012-5A0F>
- Mergel, I. (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 12(1-2019), 162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- Müller, T. & Peper, B. H. (2019). Die Automatisierung von Prozessen und Entscheidungen in der Verwaltung. In A. Schmid (Hrsg.), *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung* (S. 241–250). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2_18)
- Naschold, F. & Bogumil, J. (1998). *Modernisierung des Staates. New Public Management und Verwaltungsreform* (Grundwissen Politik, Bd. 22). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-10834-4>
- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform. A comparative analysis-into the age of austerity* (Fourth edition). New York, New York: Oxford University Press. Retrieved from <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=4891273>
- Reichard, C. & Röber, M. (2001). Konzept und Kritik des New Public Management. In E. Schröter (Hrsg.), *Empirische Verwaltungs- und Policy-Forschung. Lokale, nationale und internationale Perspektiven* (S. 371–392). Opladen: Leske+Budrich. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-09926-0\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-663-09926-0_22)
- Ritzer-Angerer, P. (2019). Digitalisierung des Finanzsektors. *ifo Schnelldienst*, 72(20), 43–48. Verfügbar unter: <https://www.ifo.de/DocDL/sd-2019-20-ritzer-angerer-digitalisierung-finanzsektor-2019-10-24.pdf>
- Scharpf, F. W. (2006). *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung* (Unveränd. Nachdr. der 1. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Schenk, B. & Schneider, C. (Hrsg.). (2019). *Mit dem digitalen Reifegradmodell zur digitalen Transformation der Verwaltung. Leitfaden für die Organisationsgestaltung auf dem Weg zur Smart City (essentials)*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27754-3>

- Schmid, A. (2019). Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung. Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Springer Vieweg. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2>
- Schophaus, M. (2020). Wie denkt die Verwaltung über die Zukunft? Dokumentenanalyse von Strategiepapieren zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. In E. Schilling & M. O’Neill (Hrsg.), *Frontiers in Time Research. Einführung in die interdisziplinäre Zeitforschung* (S. 311–333). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31252-7\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31252-7_14)
- Seibel, W. (2017). *Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung* (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 2200, 2. Auflage). Berlin: Suhrkamp.
- SMWA. (2016). Sachsen Digital. Die Digitalisierungsstrategie des Freistaates Sachsen (Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr, Hrsg.). Verfügbar unter: <https://publikationen.sachsen.de/bdb/artikel/25926/documents/36501>
- Streicher, H. W. (2020). *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte*. Berlin, Germany: Springer Gabler.
- Stumpf, M. (2019). Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der Digitalen Transformation Für Die Wirtschaftskommunikation (Europäische Kulturen in der Wirtschaftskommunikation Ser, v. 31). Wiesbaden: Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Treib, O. (2015). Akteurzentrierter Institutionalismus. In G. Wenzelburger & R. Zohlhöfer (Hrsg.), *Handbuch Policy-Forschung* (Springer VS Handbuch, S. 277–303). Wiesbaden: Springer VS. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-01968-6\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01968-6_11)
- Umansky, D. (2020). Kommunikation kommunaler Verwaltungsbehörden bei der Öffentlichkeitsbeteiligung: Eine qualitative Fallstudie. In K. Kocks, S. Knorre & J. N. Kocks (Hrsg.), *Öffentliche Verwaltung – Verwaltung in der Öffentlichkeit* (S. 139–163). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28008-6\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28008-6_7)
- Weber, H. (2017). Digitalisierung im öffentlichen Diskurs. In H. Weber (Hrsg.), *Unternehmens-IT für die Digitalisierung 4.0* (S. 3–13). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19628-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19628-8_1)
- Weiß, J. (2019). Zwischen Alexa und Aktenmappe: Was lässt sich aus der Entwicklung des E-Governments für die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung lernen? In A. Schmid (Hrsg.), *Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung* (S. 67–88). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-27029-2_6)
- Wenzelburger, G. & Zohlhöfer, R. (Hrsg.). (2015). *Handbuch Policy-Forschung* (Springer VS Handbuch). Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01968-6>

- Wimmer, J. (2021). Öffentlichkeit als ‚Moving Target‘: Die Komplexität der Teilhabe an politischer(n) Öffentlichkeit(en) im digitalen Zeitalter. In M. Eisenegger, M. Prinzing, P. Ettinger & R. Blum (Hrsg.), *Digitaler Strukturwandel der Öffentlichkeit* (S. 133–149). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-32133-8\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32133-8_8)
- Zanker, C. (2019). Ämter ohne Aktenordner? E-government & gute Arbeit in der digitalisierten Verwaltung (WISO Diskurs, 2019, 06). Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik.