



Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung

Sebastian Halsbenning

Eingegangen: 31. März 2021 / Angenommen: 8. Juli 2021 / Online publiziert: 2. August 2021
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Zusammenfassung Die Verwaltungsdigitalisierung hat in den letzten Jahren flächendeckend an Fahrt aufgenommen. Dennoch hängt Deutschland im internationalen Vergleich zurück und kann die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an einen modernen Staat oft nicht erfüllen. Daher hat der Gesetzgeber mit dem Onlinezugangsgesetz (OZG) die Initiative ergriffen und verpflichtet Bund, Länder und Kommunen dazu, ihre Verwaltungsleistungen bis Ende des Jahres 2022 online bereitzustellen. Dies betrifft in besonderer Weise die Kommunalverwaltungen, da sie die größten Berührungspunkte mit Bürgerinnen und Bürgern haben, aber gleichzeitig einen sehr unterschiedlichen Digitalisierungsstand aufweisen. Der Artikel nimmt daher die Gemeinden, Städte und Kreise in den Blick und zeichnet auf Basis einer Online-Umfrage mit 629 Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein umfassendes Bild der kommunalen OZG-Umsetzung. Dieser Zwischenstand offenbart, dass größere Kommunen den kleineren Verwaltungen bereits im Umsetzungsvorhaben voraus sind und strategischer an die Umsetzung des OZG herangehen. Für die kleineren Kommunen sind dagegen vor allem Kooperationen von großer Bedeutung, um die Verwaltungsdigitalisierung trotz knapper Haushalts- und Personalmittel erfolgreich zu meistern. Der Artikel zeigt die Herausforderungen sowie Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung aus Perspektive der kommunalen Verwaltungspraxis auf.

Schlüsselwörter Onlinezugangsgesetz · OZG-Umsetzung · E-Government · Öffentliche Dienstleistungen · Verwaltungsdigitalisierung

Sebastian Halsbenning (✉)

European Research Center for Information Systems (ERCIS), WWU Münster, Münster, Deutschland
E-Mail: sebastian.halsbenning@ercis.uni-muenster.de

Digitalization of Public Services: Challenges and Success Factors of the Online Access Act Implementation

Abstract In recent years, public sector digitalization has accelerated across administrative agencies. Nevertheless, in international comparison, Germany lags behind and often cannot meet the expectations of its citizens. For this reason, the German government has passed the Online Access Act and obliges the federal, state and local administrations to make their public services online available by the end of 2022. This particularly affects local administrations, as they have the most points of contact with citizens, but at the same time have a very heterogeneous level of digitalization. Therefore, the article takes a look at municipalities and counties to draw a comprehensive picture of the implementation of the Online Access Act based on a large-scale online survey with 629 participants. On the one hand, the results reveal that larger municipalities are already ahead of the smaller administrations in the implementation project and are taking a more strategic approach to the implementation of the Online Access Act. On the other hand, cooperation is of great importance for the smaller municipalities, to successfully master the digitalization of the administration despite tight budgets and personnel resources. To this end, the article points out the challenges of the implementation of the Online Access Act and corresponding success factors.

Keywords Online Access Act · eGovernment · Public services · Public sector digitalization

1 Einleitung

Die Digitalisierung durchdringt längst alle Lebensbereiche und erlaubt im Dienstleistungsbereich diverse Verbesserungen in Effizienz, Qualität und Kundenorientierung. Dies gilt insbesondere für den öffentlichen Sektor, der viele Leistungen grundsätzlich auch online bereitstellen kann, da die öffentliche Verwaltung im Wesentlichen Informationsgüter anbietet. Dennoch hinkt Deutschland im E-Government anderen vergleichbaren Staaten hinterher (European Commission 2020; United Nations 2020) und tut sich schwer mit der flächendeckenden Verwaltungsdigitalisierung. Die Gründe hierfür sind vielfältig und lassen sich unter anderem auf die föderalen Strukturen, die Komplexität des öffentlichen Rechts sowie einen Engpass an Digitalisierungskompetenzen zurückführen (Becker et al. 2016; Scholta et al. 2019b).

Um die Digitalisierungsbemühungen der öffentlichen Verwaltung zu beschleunigen, wurde das Onlinezugangsgesetz (OZG) verabschiedet. Es verpflichtet Bund, Länder und Kommunen grundsätzlich dazu, ihre Dienstleistungen bis Ende 2022 auch online verfügbar zu machen. Die Verpflichtung trifft alle Behörden gleichermaßen. Die große Heterogenität in Bezug auf Verwaltungsgröße oder Ressourcenausstattung stellt allerdings besonders die (kleineren) Kommunen vor eine große Herausforderung. Daher geht dieser Artikel folgenden leitenden Forschungsfragen nach, wobei der Fokus auf einer kommunalen Betrachtung liegt:

1. Welche Herangehensweise wird bei der OZG-Umsetzung verfolgt und wie ist der aktuelle Umsetzungsstand?
2. Was sind Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung aus kommunaler Sicht?
3. Welche Unterschiede hinsichtlich der Digitalisierungsbestrebungen gibt es in Bezug auf Kommunen unterschiedlicher Größe?

Während die Erfolgsfaktoren der Verwaltungsdigitalisierung seit geraumer Zeit Gegenstand der E-Government-Forschung sind (Gil-García und Pardo 2005), sorgt das OZG nun für eine hohe Dringlichkeit, öffentliche Leistungen online zur Verfügung zu stellen. Die auferlegte Frist ist daher zwar äußerst relevant für die Praxis, aber auch aus Forschungsperspektive sehr interessant, da die gesetzlich vorgeschriebene Digitalisierung – und insbesondere der avisierte Zeitplan – das gewöhnliche umfangreiche Testen und Erproben neuer Ansätze nur in reduziertem Umfang möglich macht.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen nach Umsetzungsstand und -strategie wurde zunächst eine Umfrage unter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung durchgeführt ($n=629$). Auf Basis der Umfrageergebnisse und um die Unterschiede besser verstehen zu können, wurden zur Vertiefung Leitfadenterviews geführt. Der Artikel zeichnet auf dieser Basis ein umfassendes Bild über die kommunale OZG-Umsetzung. Er trägt dazu bei, Digitalisierungshürden besser zu verstehen und zeigt Erfolgsfaktoren sowie potenzielle Lösungspfade auf. Hierzu wird zunächst ein komprimierter Überblick zu den Besonderheiten der Verwaltungsdigitalisierung sowie der Umsetzung des OZG gegeben. Auf einen kurzen methodischen Abschnitt folgen die Ergebnisse der Studie sowie Diskussion und Fazit.

2 Verwaltungsdigitalisierung und Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes

Die Digitalisierung verändert die öffentliche Verwaltung – wie auch alle anderen Wirtschaftsbereiche – nunmehr seit über zwei Jahrzehnten und schafft kontinuierlich neue Möglichkeiten, die Verwaltungsarbeit zu organisieren und mit Bürgerinnen und Bürgern zu interagieren (Lindgren et al. 2019). E-Government zielt dabei konkret darauf, Verwaltungsabläufe sowie die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen mithilfe digitaler Mittel zu verbessern (Yildiz 2007). Die Digitalisierung des öffentlichen Sektors teilt sich also bezogen auf die beteiligten Akteure in eine externe und interne Perspektive (Evans und Yen 2006). Die dritte Perspektive betrifft das Verhältnis zwischen öffentlicher Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern, das durch neue Wege der Leistungsbereitstellung beeinflusst wird (Twizeyimana und Andersson 2019).

Wissenschaft und Praxis messen vor allem der externen Perspektive – also der Interaktion zwischen Bürgerin beziehungsweise Bürger und Verwaltung – eine große Bedeutung bei (Lindgren et al. 2019), da besonders in einer reibungslosen Bereitstellung öffentlicher Leistungen die Effizienz und Effektivität der Verwaltung sichtbar wird (Evans und Yen 2006). Natürlich ist die Serviceinnovation ein Hauptzweck des

E-Government, um Wert für den Bürger zu schaffen und folgt dem Anspruch der öffentlichen Verwaltung, als bürgernah oder bürgerzentriert aufzutreten (Heuermann et al. 2018). Diese Diskussion über eine bürgerfreundliche Leistungsbereitstellung wird aktuell über One-Stop Shops (Wimmer 2002), No-Stop Shops (Scholta et al. 2019a) oder über die Leistungsgestaltung mittels Co-Creation oder Citizen Journeys (Scholta et al. 2020) geführt. Deutschland hat aber noch hohes Potenzial, was überhaupt die Nutzung und Akzeptanz digitaler Verwaltungsleistungen oder elektronischer Identifikationsmechanismen angeht (Scheiber et al. 2020).

Die interne Perspektive kann als Rückgrat der Verwaltungsdigitalisierung gesehen werden, um effiziente Verwaltungsarbeit zu gewährleisten und ist daher für den Erfolg von E-Government-Vorhaben nicht minder wichtig. Hier geht es um interne Abläufe innerhalb des gesamten Verwaltungsapparates: innerhalb einer Behörde, zwischen Behörden bis hin zur nationalen und europäischen Ebene. Als bedeutende Säulen für eine systematische Betrachtung der Verwaltungsabläufe haben sich Prozessmanagement und Workflowmanagement etabliert (Halsbenning et al. 2019), insbesondere um die Verwaltungsdigitalisierung voranzutreiben (Detemple et al. 2014). In Deutschland gelten insbesondere die föderalen Strukturen (Scholta et al. 2019b; Mergel 2021) wie auch der Aufbau von E-Kompetenz der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter (Becker et al. 2016) als große Herausforderungen. Zur Beschleunigung des Aufholprozesses der Verwaltungsdigitalisierung wurde das OZG auf den Weg gebracht.

Das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG) zielt entsprechend seines Titels auf einen einfacheren, digitalen Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und hat damit eine hohe Nutzerorientierung (BMI 2018). Dies wird durch die gesetzliche Verpflichtung zur Online-Bereitstellung gem. § 1 Abs. 1 OZG und darüber hinaus durch die Schaffung eines Portalverbundes § 1 Abs. 2 OZG kodifiziert. Als Umsetzungsfrist hat der Gesetzgeber den Ablauf des Jahres 2022 vorgesehen. Grundsätzlich meint der Begriff OZG-Umsetzung also nichts anderes als die Verwaltungsleistungen von Bund, Ländern und Kommunen online über ein Portal oder eine Website fristgerecht anzubieten (BMI 2018). Diese Umschreibung übersieht jedoch, dass die Vorschriften des OZG direkt in das komplexe Geflecht der deutschen Verwaltungsdigitalisierung eingreifen. Konsequenterweise haben die zuständigen Ministerien, allen voran das Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI), Umsetzungskonzepte erarbeitet. Die OZG-Umsetzung umfasst dabei einerseits den Aufbau eines sogenannten Portalverbundes und andererseits die digitale Bereitstellung der Verwaltungsleistungen. Über den Portalverbund sollen die Verwaltungsportale des Bundes und der Länder verknüpft werden; wobei die Landesportale wiederum mit den Portalen der jeweiligen Kommunen und anderen Verwaltungen verbunden werden (BMI 2021a). Grundsätzlich soll es Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen mit dem Portalverbund erleichtert werden, auf eine gesuchte Verwaltungsleistung zuzugreifen, unabhängig davon von welchem Portal die Suche danach gestartet wird. Während dies eine große technische Herausforderung darstellt, wird der Portalverbund auch als positiv gewertet, da er aus Bürgerperspektive zu einer einfacheren Abbildung der komplexen föderalen Zuständigkeiten beitragen kann (Scholta et al. 2019b).

Maßgeblich für die Digitalisierung der Verwaltungsleistungen ist der OZG-Umsetzungskatalog, in dem die 575 – aktuell werden 593 gelistet (BMI 2021b) – OZG-Leistungen zusammengefasst sind (Stocksmeier und Hunnius 2018; BMI 2021c). Davon entfallen 115 ausschließlich in Bundeszuständigkeit, bei 370 hat der Bund Regelungskompetenz und der Vollzug liegt bei den Ländern oder Kommunen. Bei 90 Leistungen liegt die Regelungskompetenz beim Land und der Vollzug ebenfalls beim Bundesland oder den Kommunen. Prinzipiell müssten also viele Behörden das gleiche oder ein ähnliches Dienstleistungsportfolio digitalisieren.

Vor diesem Hintergrund hat das BMI das Prinzip „Einer für Alle“ (EfA) eingeführt (BMI 2021d). Nach diesem Modell wird eine Dienstleistung einmalig in vier Schritten als Online-Dienst entwickelt und zur Nachnutzung an alle anderen Verwaltungen gegeben. Ein Bundesland entwickelt die Online-Leistung (1) und ein IT-Dienstleister betreibt dieses Angebot (2). Danach können sich weitere Länder an diesen Online-Dienst anschließen (3) und der Online-Dienst wird dann kontinuierlich weiterentwickelt (4) (BMI 2021d). So hat beispielsweise das Land Hessen gemeinsam mit Baden-Württemberg die Federführung im Themenfeld „Mobilität und Reisen“. In diesem Feld ist der Führerschein eine OZG-Leistung, die bereits in Zusammenarbeit mit einem IT-Dienstleister umgesetzt und als erstes in der Pilotkommune Main-Kinzig-Kreis digital angeboten wurde (BMI 2021e). Diese Leistung kann künftig nach dem EfA-Prinzip durch andere Bundesländer und schließlich Kommunen übernommen werden. Nach offiziellen Angaben sind Stand Februar 2021 315 Leistungen online verfügbar (BMI 2021f). Dieser kooperative Ansatz wird aus kommunaler Perspektive zwar unterstützt, dennoch wird das EfA-Prinzip in mehreren Punkten kritisiert (KGSt 2020). Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bringt unter anderem vor, dass das EfA-Prinzip die kommunale Perspektive und die heterogene IT-Landschaft zu wenig berücksichtige und es an Details für die Implementierung mangle (KGSt 2020).

3 Aufbau der Studie und befragter Personenkreis

Die Studie folgt einem explanativen Mixed-Method-Design, sodass zunächst quantitative Daten mittels einer Umfrage und anschließend qualitative Daten in Form von Interviews erhoben wurden (Creswell et al. 2003). Dies gründet auf der Intention, dass einerseits ein breites Bild über die kommunale OZG-Umsetzung erhoben werden soll. Andererseits sind für die Eruierung konkreter Herausforderungen und Erfolgsfaktoren tiefergehende Informationen erforderlich, die typischerweise auf Basis qualitativer Daten abgeleitet werden können (Creswell 2014).

Um einen aktuellen Stand der OZG-Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands zu erheben, wurde im Zeitraum Oktober bis November 2020 eine Online-Umfrage unter Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeitern durchgeführt. Die Einladung zur Umfrage erfolgte per E-Mail und die Teilnahme war freiwillig. An der Umfrage zum OZG nahmen 629 Personen aus verschiedenen öffentlichen Organisationen teil, denen das OZG bekannt ist (Ausschlusskriterium). In der Befragung wurde nach Bund, Land, Kommunen und sonstigen Einrichtungen (anderen Einrichtungen des öffentlichen Rechts sowie kirchlichen oder sozialen

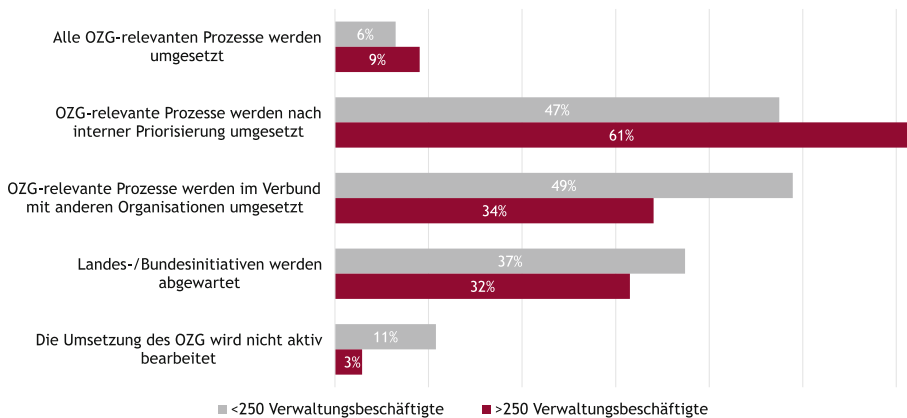
Einrichtungen) unterschieden. Neben der Organisationszugehörigkeit wurde explizit die Größe der entsprechenden Verwaltung abgefragt. Im Fragebogen selbst wurde zum einen nach den organisatorischen Herangehensweisen und zum anderen nach dem aktuellen Umsetzungsstand gefragt. Die Fragen erlaubten entweder vorgegebene Einfach- oder Mehrfachantworten (s. Abschn. 4.1), waren optional und wurden mit einem besonderen Fokus auf die kommunale OZG-Umsetzung analysiert. Es gaben 415 Personen die Zugehörigkeit zu einer Kommunalverwaltung an.

Im Anschluss wurden sechs semistrukturierte Interviews mit Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern oder OZG-Projektleiterinnen und OZG-Projektleitern beziehungsweise Digitalisierungsbeauftragten aus unterschiedlichen Kommunalverwaltungen geführt. Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner orientierte sich dabei an der Verwaltungsgröße und am Stand der Digitalisierung (z. B. Website, Online-Leistungen, App). Vier Interviews wurden mit Personen aus einer Kommunalverwaltung mit unter 250 Beschäftigten geführt. Die anderen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner stammten aus einer Kreisverwaltung und einer kreisfreien Stadt mit jeweils deutlich mehr als 1000 Beschäftigten in der Verwaltung. Für die Interviews wurden 15 Leitfragen zugrunde gelegt, die sich an der vorher durchgeführten Online-Umfrage orientierten, aber sich den konkreten Ansätzen zur OZG-Umsetzung und strategischen Aspekten der OZG-Umsetzung aus der jeweiligen kommunalen Perspektive vertiefend widmeten. Hierbei wurde der Schwerpunkt auf die bisher identifizierten Herausforderungen und auf als erfolgsversprechend bewertete Strategien gelegt. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 55 min, wurden aufgezeichnet, transkribiert und codiert. Anschließend wurden die Daten der Umfrage und Interviews auf explizite Herausforderungen der OZG-Umsetzung untersucht und Erfolgsfaktoren abgeleitet, denen ein positiver Einfluss auf die kommunale OZG-Umsetzung zugeschrieben wird (Becker et al. 2004; Gil-García und Pardo 2005).

4 Ergebnisse

4.1 Umfrageergebnisse

Die allgemeine Herangehensweise der Kommunalverwaltungen an die OZG-Umsetzung zeigt bereits deutliche Unterschiede. Ein Großteil der Kommunen hat organisatorisch auf Digitalisierungsfragen reagiert und die OZG-Umsetzung an Digitalisierungsbeauftragte übertragen (30 %). In vielen Kommunen sind dennoch die klassischen Querschnittsbereiche Organisation (24 %) oder IT (21 %) mit dieser Aufgabe betraut und nur 1 % der Kommunen haben diese Aufgabe vollständig an einen IT-Dienstleister ausgegliedert. Ungeachtet der internen Zuständigkeiten ist auch für die generelle Umsetzungsstrategie kein allgemeingültiges Muster unter den deutschen Kommunen erkennbar. Die OZG-relevanten Prozesse werden vornehmlich entweder nach interner Priorisierung oder im Verbund umgesetzt (s. Abb. 1). Dabei spielt der kooperative Ansatz bei den kleineren Kommunen eine deutlich größere Rolle als bei größeren Kommunen. Fast die Hälfte der kleineren Kommunen setzt das OZG im Verbund mit anderen Organisationen um, wobei dieser Anteil für größere Kommu-



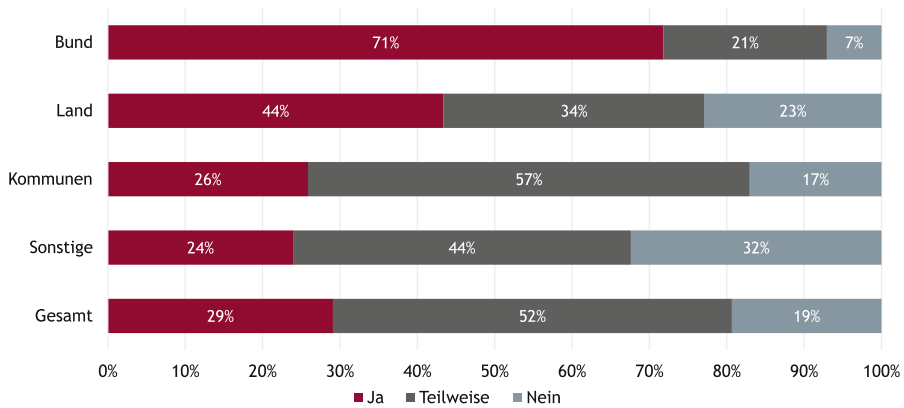
Frage: Welche Umsetzungsstrategie in Bezug auf OZG-relevante Prozesse verfolgt Ihre Organisation?
(Mehrfachauswahl möglich; n=415)

Abb. 1 Kommunale Umsetzungsstrategien für das OZG

nen bei rund einem Drittel liegt. Ebenso ist der Anteil kleiner Kommunen, die sich auf Initiativen des Bundes oder der Länder verlassen, höher als bei den Kommunen mit mehr als 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dies setzt sich konsequenterweise in den Ergebnissen zur Priorisierung fort. Mit 61 % sind es vor allem die größeren Kommunen, die die OZG-Umsetzung nach internen Kriterien vorantreiben. Aus der anderen Gruppe entscheiden 47 % aus eigener Initiative, welche Leistungen beziehungsweise Prozesse zuerst umgesetzt werden, sodass bei über der Hälfte der kleinen Kommunen die Priorisierung nach extern vorgegebenen Maßstäben erfolgt.

Der Anteil an Kommunen, in denen bereits Klarheit darüber herrscht, dass alle OZG-relevanten Prozesse umgesetzt werden, ist für beide Gruppen auf niedrigem Niveau. Besonders auffällig ist dagegen das Ergebnis auf die konträre Frage, ob die OZG-Umsetzung überhaupt bearbeitet wird. Dies ist bei 3 % der größeren Kommunen nicht der Fall. Unter den kleineren Kommunen befassen sich derzeit 11 % nicht mit der OZG-Umsetzung. In Anbetracht der Umsetzungsfrist ist dieser Anteil ausgesprochen hoch und zeigt bereits jetzt eklatante Unterschiede in der Umsetzungsgeschwindigkeit sowie den Erfolgchancen im interkommunalen Vergleich.

Das Bild ungleicher Geschwindigkeiten sticht auch im Vergleich der drei föderalen Ebenen hervor (s. Abb. 2). Im Hinblick auf die bereits erfolgte Identifikation relevanter Prozesse für die OZG-konforme Digitalisierung haben die Kommunalverwaltungen (26 %) im Vergleich zu den Bundes- (71 %) und Landesbehörden (44 %) bereits einen deutlichen Rückstand. Dieser ist mit 18 % für die kleineren Kommunalverwaltungen nochmal erheblich größer (s. Abb. 3). Zwar befassen sich immerhin 57 % der Kommunen aus der Stichprobe mit dem Identifizieren der relevanten Prozesse, dass jedoch diese bedeutende Vorstufe für die Digitalisierung der entsprechenden Dienstleistungen noch nicht abgeschlossen ist, deutet ebenfalls auf Verzögerungen in der OZG-Umsetzung hin. Hinsichtlich des Leistungsspektrums muss hier allerdings differenziert werden, da einige Bundes- und Landesbehörden deutlich weniger OZG-Leistungen im Angebot haben, als das bei Kommunen der Fall ist.



Frage: Sind bei Ihnen in der Organisation alle OZG-relevanten Prozesse identifiziert worden? (Einfachauswahl; n=543)

Abb. 2 Identifikation von Verwaltungsprozessen für die OZG-Umsetzung

Abb. 3 Identifikation kommunaler Verwaltungsprozesse für die OZG-Umsetzung

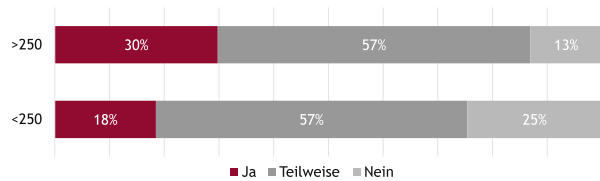
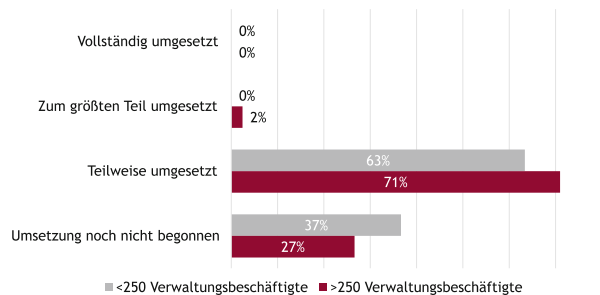


Abb. 4 Aktueller OZG-Umsetzungsstand in den befragten Kommunen



Der Blick auf den konkreten Stand der Umsetzung unterstreicht, dass viele Kommunen zwar einen Teil der Leistungen OZG-konform umgesetzt haben, aber kaum eine Verwaltung weit fortgeschritten ist (s. Abb. 4). Eine vollständige Umsetzung ist nicht zu verzeichnen und nur 2 % der größeren und keine der kleineren Verwaltungen gaben an, einen großen Teil der Leistungen umgesetzt zu haben. Dennoch bieten die meisten Kommunalverwaltungen zumindest einen Teil ihrer Leistungen digital nach dem OZG-Maßstab an, wobei dieser Wert in der Kategorie größerer Verwaltungen erneut höher liegt. Bei 37 % der kleineren Verwaltungen und 27 % der größeren Verwaltungen wurde dieser Schritt noch nicht vollzogen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Kommunen verschiedener Größe bei der OZG-Umsetzung einerseits ein unterschiedliches Tempo haben und andererseits auf verschiedene Strategien setzen. Dabei ist erkennbar, dass kleinere Kommunen hinterherhinken und vor dem Hintergrund der Umsetzungsfrist möglicherweise benachteiligt sind. Dennoch gibt es auch kleine Kommunalverwaltungen, die weit fortgeschritten sind. Dabei drängen sich die Fragen auf, welche Herangehensweisen erfolgversprechend sind und wie die Unterschiede über den Indikator der Verwaltungsgröße hinaus zu erklären sind.

4.2 Interviews

Die Interviews setzten genau an diesen Punkten an, um die bisherigen Auswirkungen des OZG und speziell die Herausforderungen der Kommunen näher zu beleuchten. Hierzu wurde insbesondere eine Bewertung des OZG aus Sicht der kommunalen Verwaltungspraxis abgefragt. Die Interviewanalyse stellte als bedeutende Themencluster, die eine erfolgreiche OZG-Umsetzung bedingen, allgemeine kommunale Faktoren, interne Digitalisierungsfragen der Kommunen, Koordination und Kooperation, Personal und E-Kompetenz sowie externe Digitalisierungsfragen der Kommunen heraus.

4.2.1 Bewertung des Onlinezugangsgesetzes

Das OZG wurde von allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern als wichtig für die Digitalisierung der Kommunen bewertet. Die interviewten Personen werteten dabei allerdings nicht den primären Zweck der Online-Leistungsbereitstellung als elementar, sondern vielmehr die gesetzlich erzeugte Verbindlichkeit zur Digitalisierung. Dabei steht die Formulierung einer IT-Projektleiterin stellvertretend für alle Interviewten: *„Durch das OZG bekommt die [Digitalisierung] eine höhere Priorität und damit für uns die Basis, auf der wir Budgets einfordern und die Menschen in der Verwaltung überzeugen können.“*

Obwohl das OZG behördenintern als Argumentationsbasis pro Digitalisierung gesehen wird, wird der konkrete Gesetzesinhalt aus informationstechnischer Sicht als nicht weitreichend genug qualifiziert. Hier greife das Gesetz zu kurz, da es *„ausschließlich die Bürgersicht digitalisiert und (...) wir damit nicht die interne Verwaltungsdigitalisierung umsetzen.“* Die schlichte Übersetzung der gesetzlichen Vorgaben fordere lediglich eine Bereitstellung von Online-Formularen – also eine digitale Schnittstelle zwischen Verwaltung und Bürgerinnen und Bürgern beziehungsweise Unternehmen. Dies impliziert zwar eine sehr niederschwellige Möglichkeit der gesetzeskonformen OZG-Umsetzung, sei aber gleichzeitig als *„niedriger Anspruch“* zu bemängeln, da dies noch lange keine digitale Bearbeitung oder Beantwortung bedeute.

Explizit vor diesem niederschweligen Anspruch zeigen sich die Kommunen trotzdem skeptisch das gesteckte Ziel zu erreichen. Es erhärtet sich eine OZG-Umsetzung von unterschiedlicher Geschwindigkeit, wie es die Umfrageergebnisse darlegen. Die IT-Projektleitungen sowohl des Landkreises als auch der kreisfreien Stadt gaben an, dass sie sich seit geraumer Zeit mit der Umsetzung befassen, wobei die Groß-

stadtverwaltung bereits alle Leistungen identifiziert und damit einen bedeutenden Meilenstein erreicht hat und mit Blick auf die Umfrageergebnisse zu einer Minderheit zählt. Anders sieht das in den kleineren Kommunen aus: Obwohl das OZG im Kern „einfach“ sei, sieht keine der interviewten Personen die jeweilige Verwaltung imstande, alle relevanten Leistungen fristgerecht umzusetzen. Einen bisher konkreten Einfluss auf die Verwaltungsarbeit und das Leistungsangebot verneinten sogar drei der vier kreisangehörigen Kommunen.

4.2.2 Allgemeine kommunale Faktoren

Die Gründe für diese pessimistische Prognose liegen nicht am OZG selbst, sondern sind vielschichtig und offenbaren zum Teil strukturelle Probleme. Sie fangen aus Sicht der kleinen Kommunen bei einem chronischen Ressourcenmangel an. Insbesondere der finanzielle Spielraum spielt für die Kommunalverantwortlichen eine zentrale Rolle, der sich mittelbar auch in begrenzten Personalressourcen ausdrückt. Wenngleich alle einen spürbaren Digitalisierungswillen in ihrer Verwaltung angeben, werden die Kernaufgaben der öffentlichen Verwaltung vordergründig bearbeitet. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus den kreisangehörigen Kommunen empfinden Digitalisierung und OZG-Umsetzung folglich als Zusatzbelastung. „Klimawandel, demografischer Wandel, Bildung und Digitalisierung – das sind die großen politischen Themenkomplexe, um die sich das meiste dreht“, drückt ein Bürgermeister die akuten Herausforderungen aus. Da hier der internen Digitalisierung bislang (insbesondere politisch von Seiten der Kommunalvertretung) kaum Priorität eingeräumt werde und dazu die Möglichkeiten kleiner Kommunen begrenzt seien, sieht ein Bürgermeister auch die Gefahr einer digitalen Spaltung zwischen großen und kleinen beziehungsweise ärmeren und reicheren Kommunen.

Diese Heterogenität der Kommunen wird unter allen interviewten Personen als große Herausforderung und Gefahr für Digitalisierungsbestrebungen gesehen. IT-Investitionen lohnen sich besonders bei höherer Skalierung und nicht für einzelne kleine Kommunen, dem stünden oftmals „Sonderwünsche“ oder individualisierte Formulare wie auch Antragsverfahren entgegen – Fragestellungen die vor allem Kooperationen tangieren.

4.2.3 Interne Digitalisierungsfragen der Kommunen

Der Digitalisierungsstand der deutschen Kommunen wird unmissverständlich – und teilweise selbstkritisch – als „rückständig“ bezeichnet. Für dieses Urteil werden vor allem Vergleiche mit dem Privatsektor (u. a. E-Commerce, Workflowmanagement, E-Payment) oder auch mit dem hochdigitalisierten Estland bemüht. Auf die OZG-Umsetzung wirke sich dieser Digitalrückstand negativ aus, da viele Voraussetzungen in Bezug auf Infrastruktur, Standardisierung oder IT-Fachkräften schlichtweg fehlen. In den kleineren Kommunen müsse erst noch der digitale Unterbau für das OZG geschaffen werden:

Man denkt gar nicht, dass [Dokumentenmanagement] mit dem OZG zusammenhängt. (...) Das ist eine Grundvoraussetzung, um eigentlich nachher auch

vernünftig digitalisieren zu können. Es macht keinen Sinn, wenn du alles digital hast, man einen digitalen Antrag bekommt, der aber am Ende wieder ausgedruckt wird.

Hier wird deutlich, dass die eigentliche Herausforderung in der internen Verwaltungsdigitalisierung liegt. Dokumentenmanagementsysteme (DMS) sind im öffentlichen Sektor von überragender Bedeutung (Klischewski 2006) und werden genauso als Erfolgsfaktor gesehen wie Prozessmanagement und Schnittstellen beziehungsweise Fachverfahrensverknüpfungen, um über einen digitalen Antrag hinaus überhaupt ein „digital-end-to-end-Verfahren“ anbieten zu können, wie zwei Interviewte untermalen:

Wir haben den Bürger, der sich in das Dienstleistungsportal einloggt. Er findet einen digitalen Antrag gefüllt mit seinen Stammdaten. Aber der wird, nachdem er digital hier hingeschickt wurde, immer noch ausgedruckt, weil die elektronische Identifizierung bei uns im Portal immer noch fehlt. Danach wird das hier immer noch auf dem analogen Weg weiterbearbeitet.

Die [Verwaltung] hat ein Serviceportal mit beschreibbaren PDF's und einem Antragsassistenten. Letztendlich könnte man sagen, dass die das OZG umgesetzt haben. Im Hintergrund gibt es aber keine einzige Schnittstelle zu einem Fachverfahren, die bedient wird. Es gibt ein schönes Portal, das angenehm für den Bürger ist, aber Schnittstellen für die Abrechnung (...) funktionieren in den meisten Fällen nicht.

4.2.4 Koordination und Kooperation

Aus der Umfrage ging die Bedeutung von Kooperationen in der OZG-Umsetzung deutlich hervor, die durch die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner bestätigt wird. Dies betrifft sowohl die interkommunale wie auch die ebenenübergreifende Zusammenarbeit mit der Landesverwaltung. Vordergründig wird die interkommunale Zusammenarbeit generell als Königsweg zur Umgehung der Ressourcenrestriktionen gesehen, wobei die Ausprägungen unterschiedlich sind. Die Kommunen gaben an, dass entweder bestehende Kooperationen im Bereich Digitalisierung oder E-Government auf das OZG ausgeweitet wurden oder sogar für die OZG-Umsetzung neue interkommunale Gruppen gegründet wurden. Im Landkreis einer Kommune hat das zu einer kreisweiten Digitalisierungsstrategie geführt, in der das OZG hoch priorisiert wird. Der Bürgermeister einer Gemeinde mit ca. 16.000 Einwohnern ergänzt: *„Das können wir nur interkommunal schaffen. Kommunen unserer Größe können das OZG nur interkommunal umsetzen, das ist personell, organisatorisch und logistisch sonst nicht leistbar.“*

Der ökonomische Grundgedanke hinter diesen Kooperationen ist, dass über den Zusammenschluss vieler (kleinerer Kommunen) Skaleneffekte erreicht werden. Ein anderer Bürgermeister vergleicht diese mit ELSTER, der staatlich herausgegebenen Software für Steuerverwaltung: *„Es rechnet sich aber auch für 55–60 Mio. Steuerzahler oder Haushalte. Das ist ein gutes Beispiel, aber für uns rechnet es sich nicht, wenn jeder sein eigenes Süppchen kocht.“* Die Heterogenität der Kommunen konter-

kariert also die Digitalisierungsbestrebungen. Fehlende Standards hinsichtlich von Formularen und Prozessen sowie Sonderwünsche bei der Übernahme von Referenzprozessen stehen dem, aus Sicht der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner, gegenüber. Als Hintergrund wird insbesondere der deutsche Föderalismus und die verfassungsrechtliche Stellung der Kommunen angeführt. Zwei Lösungswege wurden für diese Herausforderung skizziert: Zum einen benötige es eine stärkere Steuerung durch das jeweilige Bundesland. Zum anderen sei eine Standardisierung kommunaler Dienstleistungen/Antragsprozesse sehr wichtig. Diese müssten allerdings von den Kommunen akzeptiert und anerkannt werden, sodass kommunale Besonderheiten oftmals aufgegeben werden müssten. Es wurde zudem deutlich, dass die organisatorischen Hürden höher sind als die technischen.

Der explizit vorgesehene Kooperationsmechanismus EfA hat in den Kommunen der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner noch keine Wirkung gezeigt. Während einerseits kritisiert wurde, dass dies zu spät komme, wurde auch dargelegt, dass man sich noch gar nicht vorstellen könne, wie das in der eigenen Verwaltung umgesetzt werde. Eine der größeren Verwaltungen hingegen habe zwar selbst noch keine EfA-Leistung übernommen, sei aber an der initialen Entwicklung einer EfA-Leistung beteiligt.

4.2.5 Personal und E-Kompetenz

Während anerkannt wird, dass es für die OZG-Umsetzung und das E-Government IT-Fachleute und breiter E-Kompetenz bedarf, wird gleichzeitig auf den Fachkräftemangel und die problematische Personalausstattung vieler Kommunen hingewiesen. Ein Digitalisierungsbeauftragter meint mit Bezug auf das OZG: *„Wunsch wäre es, die Ressourcen in den Kommunen selber dafür zu fördern. Auf Kreisebene gibt es einen OZG-Koordinator. Aber was bringt die Koordination auf den oberen Ebenen, wenn die eigentliche Arbeit unten in den Kommunen gemacht werden muss. Wir brauchen hier jemanden, der die Kollegen an die Hand nimmt. Eine Förderkulisse, die umsetzen würde, dass wir Personalkosten (...) gefördert bekommen. Auf Kreisebene funktioniert das, da hilft es uns nur wenig.“* In ähnlicher Weise fehle es (noch) an einer parallelen Schulungs-/Fortbildungsoffensive, um die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die steigende Anzahl an digitalen Antragswegen vorzubereiten.

Die Akzeptanz für Digitalisierungsmaßnahmen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde unterschiedlich beurteilt. Diesbezüglich sei ein Kulturwandel spürbar, der durch das OZG befördert werde, wobei die Affinität bezüglich IT und digitaler Arbeit natürlich schwanke. Wichtig sei hier besonders, dass Führungskräfte eine Vorreiterrolle einnehmen und Transparenz schaffen, da sie die Akzeptanz für Digitalisierung determinieren. Ein Interviewpartner gab allerdings an, dass die Akzeptanz für die Veränderungen beim Verwaltungspersonal eine große Hürde darstelle.

4.2.6 Externe Digitalisierungsfragen der Kommunen

Die externe Zielrichtung des OZG auf Transaktionen mit den Leistungsbeziehenden wird zwar stets betont, in den Anstrengungen der Verwaltung nimmt dieser Bereich

jedoch verhältnismäßig wenig Raum ein. So gehen die Meinungen über eine Einbeziehung der Leistungsadressaten sehr auseinander und variieren von bereits erfolgter Bürgerbefragung bis zur kategorischen Ablehnung, da der Aufwand zu hoch sei. *„Zur Bürgerbeteiligung müssen wir hin, das ist auch mein Ziel. (...) Wir müssen aber erst einmal so aufgestellt sein, dass wir überhaupt [technisch] in einen Bürgerdialog kommen können“* verdeutlicht ein Interviewpartner, dass erst die verwaltungsinterne Digitalisierung Vorrang habe. Als große Barriere für die Bereitstellung von Leistungen gemäß des OZG wird die Authentifizierung beschrieben, insbesondere die Rechtssicherheit der e-ID, obwohl diesbezüglich viele Bestrebungen bei Bund und Ländern zu erkennen sind.

Letztlich stelle sich bei einigen Leistungen noch die Frage nach dem Sinn eines digitalen Angebots. Bei vielen Leistungen – etwa im Bereich der sozialen Sicherung oder für Jugendliche – ist der persönliche Kontakt beziehungsweise die Beratung ein wesentlicher Bestandteil der Leistung, sodass hier etwa nur eine Online-Terminvergabe als sinnvoll erachtet wird. Aber auch generell stellte eine Person die Akzeptanz digitaler Anträge infrage: *„Der Bürger vertraut uns, das heißt, er kommt zu uns und weiß, dass er, wenn er bei uns ist, auch analog sehr gute Arbeit bekommt. Und die wenigsten meckern, dass sie das nicht digital machen können.“*

5 Diskussion und Fazit

Dieser Artikel leistet drei Beiträge für ein besseres Verständnis der OZG-Umsetzung. Erstens zeigt die Studie einen konkreten Stand der OZG-Umsetzung in den Kommunen auf. Zweitens werden Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die für das Gelingen der Verwaltungsdigitalisierung unerlässlich sind. Drittens wird der unterschiedliche Fortschritt in Bezug auf die Umsetzung des OZG zwischen größeren und kleineren Kommunen aufgezeigt.

Das OZG hat viele positive Auswirkungen auf die kommunale Verwaltungsdigitalisierung. Auch über das gesetzlich verankerte Ziel, Leistungen online anzubieten, nimmt das Gesetz strukturellen Einfluss auf die Verwaltungsmodernisierung und schafft Anreize für *digital-end-to-end*-Prozesse. So landen E-Government-Themen nun vermehrt auf der politischen Agenda und bekommen eine höhere Aufmerksamkeit beim Verwaltungspersonal. Besonders Führungskräfte sind hier in einer *Vorreiterrolle*, die OZG-Umsetzung auf operativer Ebene voranzutreiben. Dennoch zeigt sich, dass vor allem in kleineren Kommunen ein immenser Nachholbedarf in Sachen Digitalisierung besteht und das OZG auf (informationstechnisch) unvorbereitete Kommunen trifft. Identifizierte Erfolgsfaktoren wie *systematisches Prozessmanagement*, *Dokumentenmanagement* und *E-Kompetenz* sind dort noch nicht flächendeckend ausgeprägt – Probleme, die sich zum Teil auf die begrenzten Ressourcen der Kommunen zurückführen lassen.

Fehlende Skaleneffekte von IT-Investitionen stellen einen weiteren ökonomischen Grund für das kommunale Digitalisierungsdilemma dar. So ist für (kleinere) Kommunen die eigene Schaffung von Online-Services oftmals unwirtschaftlich. Verschärft wird dies durch sehr individuelle und wenig harmonisierte Bearbeitungsprozesse – ein Aspekt der häufig angeführten Heterogenität. Das EfA-Prinzip ist hier

das eigens vom BMI entworfene Konzept, um auch (aber nicht nur) für die kleinsten Kommunen Abhilfe zu schaffen. Doch die Vorzüge dieses Prinzips sind – zumindest bei den befragten Personen – in vielen Kommunen noch nicht sichtbar. Wenngleich auf den oberen föderalen Ebenen ein enormer Koordinationsaufwand betrieben wird, bleiben diese Bestrebungen bislang noch auf den Unwägbarkeiten des Föderalismus auf der Strecke. Trotzdem ist das Prinzip der *Kooperation und interkommunalen Zusammenarbeit* ein wesentlicher Erfolgsfaktor, da hierdurch Skaleneffekte und wirtschaftliche Vorteile für die beteiligten Kommunen erzielt werden können. Dass Rücksicht auf Sonderwünsche genommen werden kann, ist dabei ökonomisch nicht sinnvoll. Vielmehr ist eine *Harmonisierung der Bearbeitungsprozesse* gleichartiger Verwaltungsleistungen anzustreben, um die Vorteile von Kooperationen auszuschöpfen. Diesbezüglich vertreten die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aus den Kommunalverwaltungen die Ansicht, dass diese Harmonisierung keine Gefährdung der Individualität und Selbstverwaltung der Kommunen darstelle. Im Gegenteil: Eine stärkere *Steuerung durch das jeweilige Bundesland* wurde für die OZG-Umsetzung als zielführend angesehen.

Die in dieser Studie identifizierten Herausforderungen und Erfolgsfaktoren beziehen sich vornehmlich auf die verwaltungsinterne Sicht, ohne höhere Reifegrade digitaler Verwaltungsleistungen, wie das Once-Only-Prinzip oder Anforderungen an ein nutzerzentriertes Design in den Blick zu nehmen. Dieser limitierende Faktor spiegelt den Stand vieler Kommunalverwaltungen wider, die sich noch grundsätzlich damit befassen, eine Online-Beantragung zu ermöglichen. Auf Basis der erhobenen Daten ist es insgesamt unwahrscheinlich, dass das OZG flächendeckend fristgerecht umgesetzt wird.

Es bestätigte sich, dass die OZG-Umsetzung – ähnlich wie die Verwaltungsdigitalisierung generell im Föderalismus – vornehmlich eine organisatorische Herausforderung ist. Dennoch spielen auch technische, finanzielle oder juristische Aspekte eine große Rolle, die ebenso für eine erfolgreiche Etablierung von öffentlichen Online-Leistungen zu berücksichtigen sind. Dieser Erfolg hängt insbesondere von den angeführten Erfolgsfaktoren und der flächendeckenden Nutzung des EfA-Prinzips ab, dessen Einfluss und Erfolg in künftigen Studien untersucht werden sollte.

Danksagung Mein Dank gilt Laura Hartmann, die mich bei der umfangreichen Datenerhebung unterstützt hat.

Literatur

- Becker J, Niehaves B, Algermissen L et al (2004) E-government success factors. In: Traunmüller R (Hrsg) International Conference on Electronic Government EGOV 2004, Zaragoza. Lecture Notes in Computer Science (LNCS), Bd. 3183. Springer, Berlin, Heidelberg, S 503–506
- Becker J, Greger V, Heger O et al (2016) E-Government-Kompetenz. Studie im Auftrag der Arbeitsgruppe „E-Government-Kompetenz“ des IT-Planungsrats, Berlin, München, Münster, Siegen
- BMI (2018) OZG-Umsetzungskonzept: Digitalisierung als Chance zur Politikgestaltung. https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/moderne-verwaltung/ozg-umsetzungskonzept.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Zugriffen: 15. März 2021
- BMI (2021a) Portalverbund für digitale Verwaltungs-dienst-leistungen: einfach, schnell und sicher. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/portalverbund/portalverbund-node.html>. Zugriffen: 15. Juni 2021

- BMI (2021b) Digitale Umsetzung des OZG-Umsetzungskataloges. <https://informationsplattform.ozg-umsetzung.de>. Zugegriffen: 25. März 2021
- BMI (2021c) OZG-Leitfaden. <https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/display/OZG/OZG-Leitfaden>. Zugegriffen: 15. März 2021
- BMI (2021d) Wegweiser „Einer für Alle / Viele“. https://leitfaden.ozg-umsetzung.de/pages/viewpage.action?pagelId=12587267&preview=4621478/32833658/EfA_Wegweiser_2.0.pdf. Zugegriffen: 24. Juni 2021
- BMI (2021e) Themenfeld Mobilität & Reisen: Digital von Führerschein bis Parkausweis. <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/themenfelder/mobilitaet-und-reisen/mobilitaet-und-reisen-node.html>. Zugegriffen: 30. März 2021
- BMI (2021f) OZG-Dashboard. <https://www.onlinezugangsgesetz.de/Webs/OZG/DE/umsetzung/ozg-dashboard/ozg-dashboard-node.html>. Zugegriffen: 30. März 2021
- Creswell JW (2014) Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 4. Aufl. SAGE, Thousand Oaks
- Creswell JW, Plano Clark VL, Gutmann ML, Hanson WE (2003) Advanced mixed methods research designs. In: Tashakkori A, Teddie C (Hrsg) Handbook of mixed methods in social and behavioral research. SAGE, Thousand Oaks, S 209–240
- Detemple P, Grabner W, Kindel A et al (2014) Prozessmanagement – notwendiger Baustein für die Verwaltungsmodernisierung. PricewaterhouseCoopers, and IMTB Group
- European Commission (2020) Digital economy and society index report 2020—digital public services. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/digital-public-services>. Zugegriffen: 15. März 2021
- Evans D, Yen DC (2006) E-government: evolving relationship of citizens and government, domestic, and international development. Gov Inf Q 23:207–235. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.11.004>
- Gil-García JR, Pardo TA (2005) E-government success factors: mapping practical tools to theoretical foundations. Gov Inf Q 22:187–216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>
- Halsbenning S, Niemann M, Räckers M, Scholta H (2019) Prozesse und Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: Stember J, Eixelsberger W, Spichinger A et al (Hrsg) Handbuch E-Government. Springer Gabler, Wiesbaden
- Heuermann R, Engel A, von Lucke J (2018) Digitalisierung: Begriff, Ziele und Steuerung. In: Heuermann R, Tomenendal M, Bressen C (Hrsg) Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden. Springer Gabler, Berlin, S 9–45
- KGSt (2020) Anforderungen an das OZG aus kommunal-fachlicher Sicht zur Diskussion im Kommunalgremium des IT-Planungsrats. https://www.kgst.de/documents/20181/34177/KGSt-Positionspapier_OZG_final.pdf/17e7c882-0983-e9c0-c56b-533677f42d7b. Zugegriffen: 15. Juni 2021
- Klischewski R (2006) Ontologies for e-document management in public administration. Bus Proc Manag J 12:34–47. <https://doi.org/10.1108/14637150610643742>
- Lindgren I, Madsen CØ, Hofmann S, Melin U (2019) Close encounters of the digital kind: a research agenda for the digitalization of public services. Gov Inf Q 36:427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>
- Mergel I (2021) Digital transformation of the German state. In: Kuhlmann S, Proeller I, Schimanke D, Ziekow J (Hrsg) Public administration in Germany. Palgrave Macmillan, Cham, S 331–347
- Scheiber P, Müller L-S, Stein F et al (2020) eGovernment Monitor 2020 – Staatliche Digitalangebote – Nutzung und Akzeptanz in Deutschland, Österreich und der Schweiz. https://initiated21.de/app/uploads/2020/10/egovernment_monitor_2020_onlineausgabe.pdf. Zugegriffen: 15. März 2021
- Scholta H, Mertens W, Kowalkiewicz M, Becker J (2019a) From one-stop shop to no-stop shop: an e-government stage model. Gov Inf Q 36:11–26
- Scholta H, Niemann M, Halsbenning S et al (2019b) Fast and federal—policies for next-generation federalism in Germany. In: Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), S 3273–3282
- Scholta H, Halsbenning S, Distel B, Becker J (2020) Walking a mile in their shoes—a citizen journey to explore public service delivery from the citizen perspective. In: Electronic government: 19th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV 2020 Linköping. Lecture Notes in Computer Science (LNCS), Bd. 12219. Springer, Cham, S 164–178
- Stocksmeier D, Hunnius S (2018) OZG-Umsetzungskatalog: Digitale Verwaltungsleistungen im Sinne des Onlinezugangsgesetzes. init AG im Auftrag des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat, Berlin
- Twizeyimana JD, Andersson A (2019) The public value of E-Government—a literature review. Gov Inf Q 36:167–178. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2019.01.001>

- United Nations (2020) E-government development index. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>. Zugegriffen: 29. März 2021
- Wimmer MA (2002) Integrated service modelling for online one-stop government. *Electron Mark* 12:149–156. <https://doi.org/10.1080/101967802320245910>
- Yildiz M (2007) E-government research: reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Gov Inf Q* 24:646–665. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.01.002>