

# Zugänglichkeit des Sozialstaats – die Rolle der öffentlichen Verwaltung

WSI Herbstforum 2024

Verteilungskonflikte:

Herausforderung für die Demokratie

13. November 2024 | Berlin

Prof. Dr. Tanja Klenk, HSU Hamburg

PD Dr. Samuel Greef, Universität Kassel

Gefördert durch

 **dtec.bw**  
Zentrum für Digitalisierungs- und  
Technologieforschung der Bundeswehr



  
**HELMUT SCHMIDT  
UNIVERSITÄT**  
Universität der Bundeswehr Hamburg

## **Vorab:**

Warum sprechen wir auf einer Tagung über Verteilungskonflikte über die öffentliche Verwaltung?

## Was macht moderne Staatlichkeit aus?

### Verfassungsstaat

„eine von der Einzelperson abgehobene sachliche Ordnung der öffentlichen Gewalt“

### Demokratischer Staat

„das Wohl des Volkes soll einzige Legitimitätsquelle, demokratische Mitbestimmung gewährleistet sein“

### Leistungsstaat

soziale und wirtschaftliche Leistungserbringung

### Steuernder Staat

Governance-Logiken und Arrangements

„Wenn es richtig ist, daß die Kraft und Fähigkeit des modernen Staates zur Bewältigung der ungeheuren Aufgaben, die die Herausforderungen der modernen Industriewelt, die sozialen Forderungen emanzipierter Menschen, der Wettbewerb der politischen Systeme ihm abfordern, in den eigentlichen Kern moderner Staatlichkeit verweisen, daß die Fähigkeit des Staates zur Erfüllung dieser Leistungen auch darüber entscheidet, ob seine traditionellen Elemente, Demokratie und Rechtsstaatlichkeit, gesichert sind [...].“

(Hennis 1990 [1965], 47

- Forschungsfragen, Forschungsdesign, Reformkontext
- Analyserahmen
  - Governance-Arrangements im öffentlichen Sektor
  - Institutioneller Wandel, Ambiguitäten und Paradoxien von Governance-Reformen
- Empirische Ergebnisse: Digitalisierung der Daseinsvorsorge: Bundespolitik trifft lokale Infrastruktur
- Folgen & Perspektiven

## Forschungsfragen:

- Wie verändern sich Governance-Logiken (d.h. Leitbilder & Werte für Personal, Organisation, Führung und Wandel in der öffentlichen Verwaltung) unter Bedingungen von Digitalisierung?
- Welche Ambiguitäten, Paradoxien und Spannungen gehen mit den Reformprozessen einher?
- Welche Lösungsansätze werden diskutiert?

## Forschungsdesign:

- Forschungs- und Transferprojekt Smart&agil: Drei Landkreise auf dem Weg zur Ende-zu-Ende-Digitalisierung
- Zwei Datenquellen
  - Experteninterviews mit OZG-Koordinatoren, IT-Verantwortlichen etc. (*8 Gespräche*)
  - teilnehmende Beobachtung Projektteam (*7 Sitzungen*) (Digitalisierungsmacher:innen & Verwaltungsakteure)

## Digitalisierungsziele:

- OZG verpflichtet die öffentliche Verwaltung in Deutschland eine Vielzahl ihrer Leistungen online zugänglich zu machen
- ‚Herkulesaufgabe‘: Digitalisierung von 575 Verwaltungsleistungen
- Ursprünglicher Zeithorizont: 2017-2022
- OZG 2.0. => Fortführung der Aktivitäten nach Verhandlungen im Vermittlungsausschuss

## Ziele im Hinblick auf die (Sozial-)Staatsaufbau/Föderalismus

- Kooperativer statt wettbewerbsorientierter Föderalismus  
=> Bund, die 16 Bundesländer und mehr als 11.000 Kommunen arbeiten u.a. nach dem Efa-Prinzip zusammen

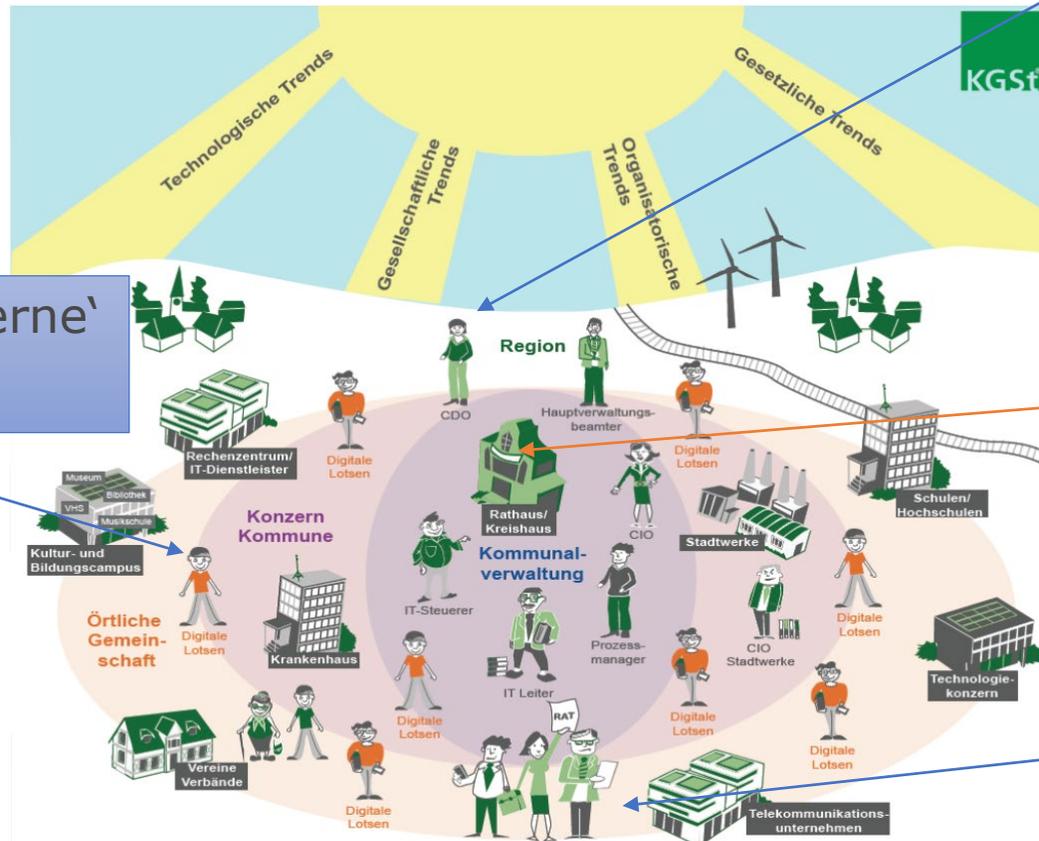
## (Sozial-)Politische Ziele

- Einfacherer Zugang: Digitalisierung hilft, zeit- und ortsbezogene Barrieren zu überwinden
- Sozialleistungen werden nach verschiedenen Lebenssituationen gruppiert (NICHT nach administrativer Zuständigkeit)
- Integrierte Dienstleistungserbringung



## ...und woran die Vision aktuell scheitert

Digitalisierung ‚endet‘ an den Grenzen des Landkreises (Integration NUR aufgrund freiwilliger Initiativen)



‚Digitalisierungsferne‘ Bürger/innen

Interne Faktoren:

- keine Zeit
- kein Personal, fehlende Qualifikation
- keine finanziellen Ressourcen

fehlender politischer Wille, kein politisches Interesse

# Analyserahmen

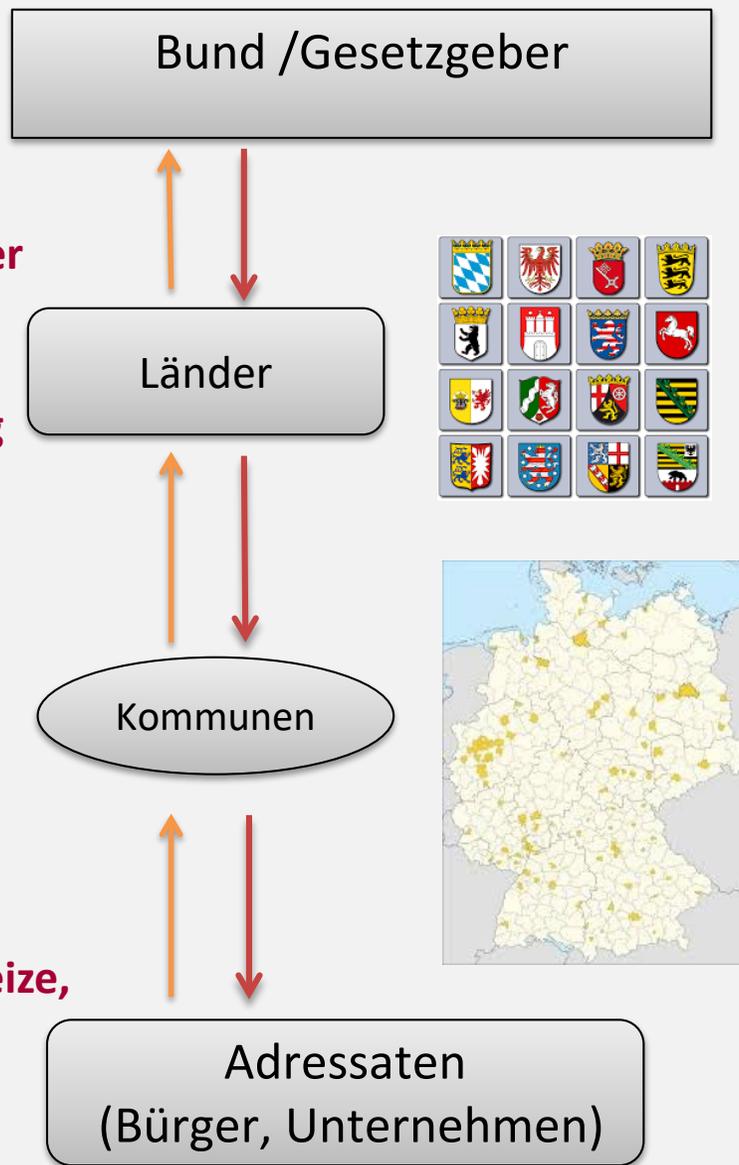
- Governance-Arrangements im öffentlichen Sektor
- Institutioneller Wandel, Ambiguitäten und Paradoxien von Governance-Reformen

### Exekutiver Föderalismus als institutioneller Rahmen

Föderale Steuerung –  
Exekutiver und kompetitiver  
Föderalismus =>  
Trennung von  
Entscheidung & Umsetzung

Kommunale  
Selbstverwaltung &  
Konnexitätsprinzip

Typische Instrumente: Anreize,  
Sanktionen, Angebote,  
Informationen, Erziehung



### Digitalisierungsaktivitäten auf Bundes- und lokaler Ebene

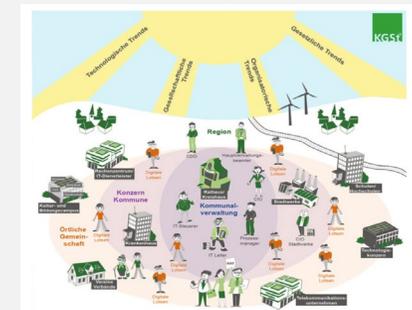
Bundespolitik: OZG => Vision von Digital Era  
Governance als neuem Steuerungsmodell

- Re-Integration
- Standardisierung
- Zentralisierung



Kommunale Gestaltungsfelder

- Agile Behördenstrukturen
- Einfacher, digitaler Zugang zur Verwaltung
- etc.





Dimension	Ausprägung
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kompetenzen</li> <li>Interdisziplinäre Teams</li> <li>Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben &amp; Kompetenzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-Zentralisierung (Standardisierung)</li> <li>(Re-)Integration</li> <li>Flache Hierarchien</li> <li>„Slack“</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment &amp; Selbstorganisation</li> <li>Visionäre Führung /Förderung von Innovation</li> </ul>
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datengetriebene Entscheidungen</li> <li>Neue Technologien</li> <li>Ko-Creation</li> </ul>

	<b>Weber</b>	<b>NPM</b>	<b>NPG</b>	<b>DEG</b>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrität</li> <li>• Unparteilichkeit</li> <li>• Verlässlichkeit</li> <li>• Hohe Spezialisierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrepreneurship</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Outputorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamorientiert</li> <li>• lernorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Kompetenzen</li> <li>• Interdisziplinäre Teams</li> <li>• Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben &amp; Kompetenzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcenplanung ex ante &amp; starr</li> <li>• Stabile Organisation</li> <li>• Spezialisierung</li> <li>• Silostruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ‚lean‘, dezentral</li> <li>• Agencification,</li> <li>• Contracting-out</li> <li>• Performance Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sektor- &amp; organisationsübergreifende Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Re-Zentralisierung (Standardisierung)</li> <li>• (Re-)Integration</li> <li>• ‚Slack‘</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarchisch</li> <li>• Orientierung an rechtlichen Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreize</li> <li>• Leistungsbewertung auf Effizienzsteigerung ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsive, partizipative &amp; kollaborative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empowerment &amp; Selbstorganisation</li> <li>• Visionäre Führung /Förderung von Innovation</li> </ul>
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Vorgaben, Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wettbewerb um Ressourcen, Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Ideen &amp; Ressourcen, Feedback, Lernen, Anpassung an Umwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datengetriebene Entscheidungen</li> <li>• Neue Technologien</li> <li>• Co-Creation</li> </ul>

## Transformativer Wandel

	Weber	NPM	NPG	DEG
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrität</li> <li>Unparteilichkeit</li> <li>Verlässlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurship</li> <li>Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamorientiert</li> <li>lernorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kompetenzen</li> <li>Interdisziplinäre Teams</li> <li>Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben &amp; Kompetenzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenplanung ex ante &amp; starr</li> <li>Stabile Organisation</li> <li>Spezialisierung</li> <li>Silostruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'Lean', dezentral</li> <li>Agencification, Contracting-out</li> <li>Performance Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektor- &amp; Organisationsübergreifende Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-Zentralisierung (Standardisierung)</li> <li>(Re-)Integration</li> <li>Flache Hierarchien</li> <li>'Slack'</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisch</li> <li>Orientierung an rechtlichen Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreize</li> <li>auf Effizienzsteigerung ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsive, kollaborative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment &amp; Selbstorganisation</li> <li>Visionäre Führung /Förderung von Innovation</li> </ul>
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Vorgaben, Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb um Ressourcen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch von Ideen &amp; Ressourcen, Feedback, Anpassung an Umwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datengetriebene Entscheidungen</li> <li>Neue Technologien</li> <li>Ko-Creation</li> </ul>

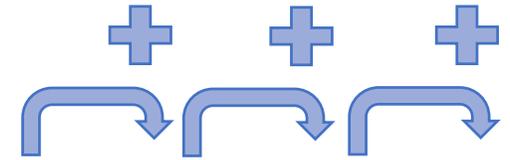
- umfassende und tiefgreifende Veränderung
- Betrifft die grundlegenden Strukturen und Prozesse einer Institution

## Inkrementeller Wandel

	Weber	NPM	NPG	DEG
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrität</li> <li>Unparteilichkeit</li> <li>Verlässlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurship</li> <li>Flexibilität</li> <li>Outputorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamorientiert</li> <li>lernorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kompetenzen</li> <li>Interdisziplinäre Teams</li> <li>Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben &amp; Kompetenzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenplanung ex ante &amp; starr</li> <li>Stabile Organisation</li> <li>Spezialisierung</li> <li>Silostruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'Lean', dezentral</li> <li>Agencification, Contracting-out</li> <li>Performance Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektor- &amp; Organisationsübergreifende Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-Zentralisierung (Standardisierung)</li> <li>(Re-)Integration</li> <li>Flache Hierarchien</li> <li>'Slack'</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisch</li> <li>Orientierung an rechtlichen Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreize</li> <li>Leistungsbeurteilung</li> <li>auf Effizienzsteigerung ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsive, partizipative &amp; kollaborative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment &amp; Selbstorganisation</li> <li>Visionäre Führung /Förderung von Innovation</li> </ul>
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Vorgaben, Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb um Ressourcen, Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch von Ideen &amp; Ressourcen, Feedback, Anpassung an Umwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datengetriebene Entscheidungen</li> <li>Neue Technologien</li> <li>Ko-Creation</li> </ul>

- schrittweise, graduelle Veränderungen
- Erfolgt über einen längeren Zeitraum hinweg
- Ungleichzeitigkeit von Wandlungsprozessen

## Kumulativer Wandel

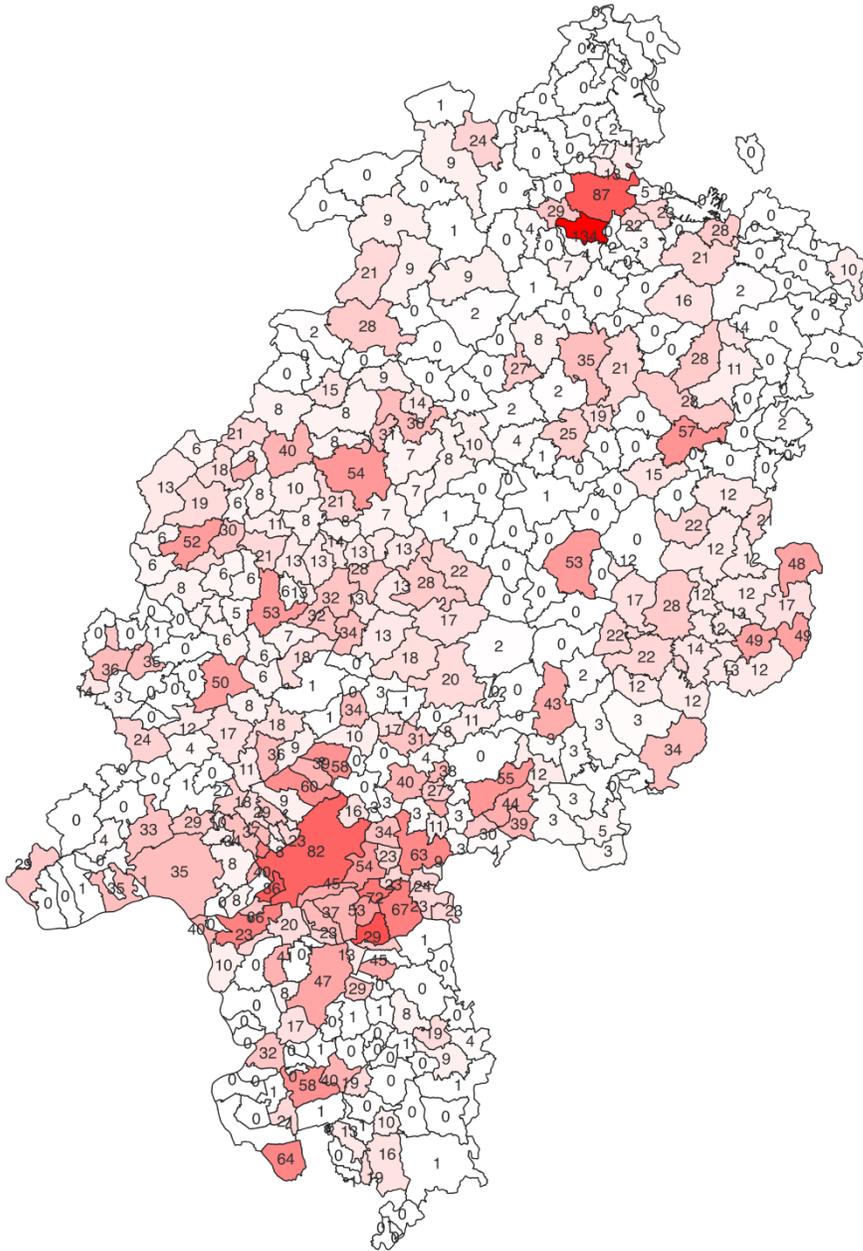


	Weber	NPM	NPG	DEG
Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrität</li> <li>Unparteilichkeit</li> <li>Verlässlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrepreneurship</li> <li>Flexibilität</li> <li>Outputorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teamorientiert</li> <li>lernorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitale Kompetenzen</li> <li>Interdisziplinäre Teams</li> <li>Agile Arbeitsweise, flexible Zuweisung von Aufgaben &amp; Kompetenzen</li> </ul>
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ressourcenplanung ex ante &amp; starr</li> <li>Stabile Organisation</li> <li>Spezialisierung</li> <li>Silostruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>'Lean', dezentral</li> <li>Agencification, Contracting-out</li> <li>Performance Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektor- &amp; Organisationsübergreifende Kooperation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Re-Zentralisierung (Standardisierung)</li> <li>(Re-)Integration</li> <li>Flache Hierarchien</li> <li>'Slack'</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hierarchisch</li> <li>Orientierung an rechtlichen Vorgaben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anreize</li> <li>Leistungsbeurteilung</li> <li>auf Effizienzsteigerung ausgerichtet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsive, partizipative &amp; kollaborative Führung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empowerment &amp; Selbstorganisation</li> <li>Visionäre Führung /Förderung von Innovation</li> </ul>
Quellen von Wandel	<ul style="list-style-type: none"> <li>Externe Vorgaben, Kontrolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wettbewerb um Ressourcen, Kundenorientierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch von Ideen &amp; Ressourcen, Feedback, Anpassung an Umwelt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datengetriebene Entscheidungen</li> <li>Neue Technologien</li> <li>Ko-Creation</li> </ul>

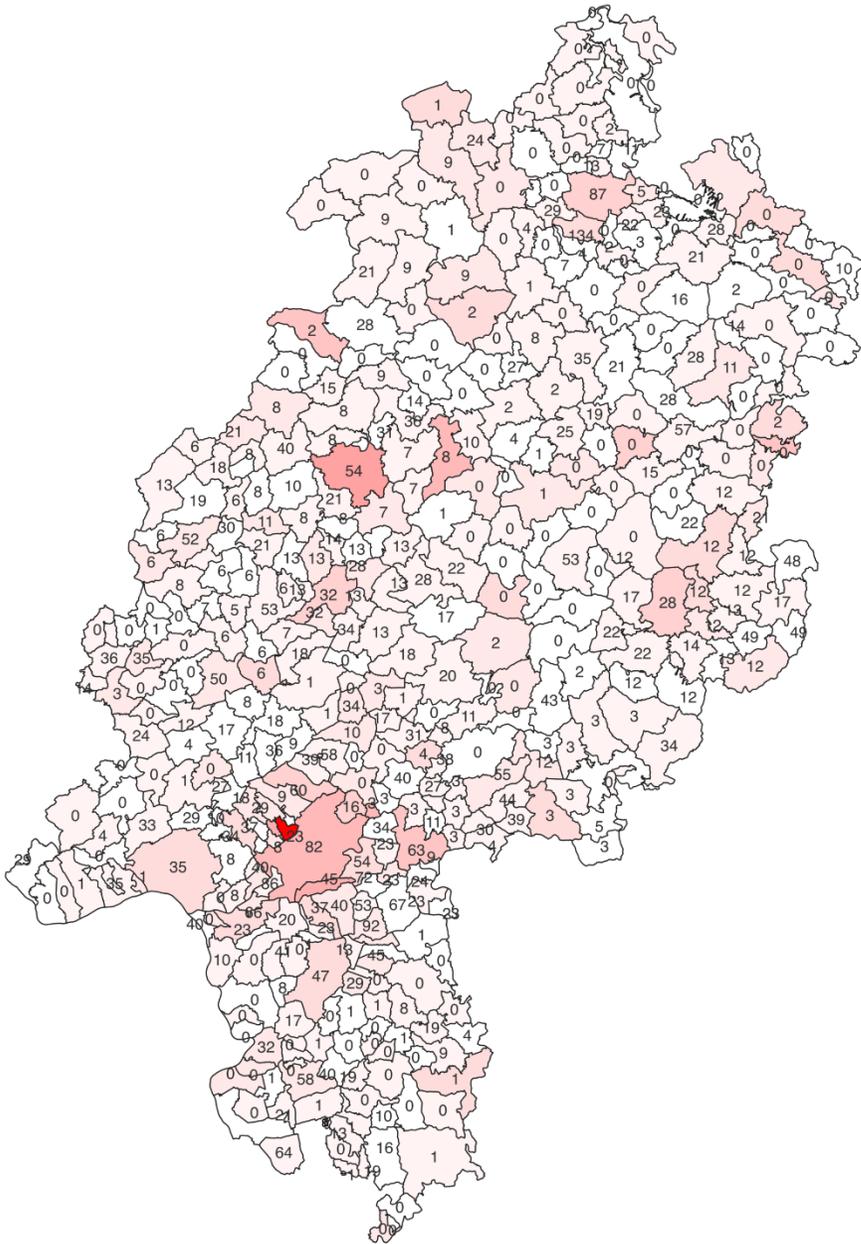
- Überlagerung institutioneller Strukturen
- Hybridität

# **Empirische Ergebnisse**

Digitalisierung der Daseinsvorsorge:  
Bundespolitik trifft lokale Infrastruktur

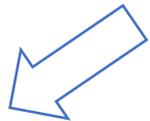


- Die 425 hessischen (kreisfreien) Städte und Gemeinden bieten neben den Bundes-, Landes, Regierungsbezirks-, und Kreisleistungen zwischen 0 und 154 Online-Dienst ([verwaltungportal.hessen.de](http://verwaltungportal.hessen.de)) auf kommunaler Ebene an
  - darunter sind 138 Städte und Gemeinden ohne eigene Online-Leistungen
  - 21 Städte und 3 Gemeinden bieten 50 und mehr Leistungen an
  - Spitzenreite: Hattersheim am Main (154) und Baunatal (134)



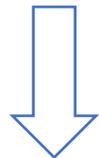
- Die 425 hessischen (kreisfreien) Städte und Gemeinden bieten neben den Bundes-, Landes, Regierungsbezirks-, und Kreisleistungen zwischen 0 und 154 Online-Dienst ([verwaltungportal.hessen.de](http://verwaltungportal.hessen.de)) auf kommunaler Ebene an
  - darunter sind 138 Städte und Gemeinden ohne eigene Online-Leistungen
  - 21 Städte und 3 Gemeinden bieten 50 und mehr Leistungen an
  - Spitzenreite: Hattersheim am Main (154) und Baunatal (134)
- Das durchschnittliche Finanzvolumen (31.12.2023) liegt bei: 1.330 Euro (Median) bzw. 1.642,7 Euro (Mittelwert) pro Einwohner:in (Spannbreite: 70 bis 22.368 Euro)
  - in Gemeinden bei 1.348,9 Euro und 9,7 Online-Leistungen
  - in Städten bei 1.996,5 Euro und 18,8 Online-Leistungen
  - Gemeinden ohne Online-Leistungen liegen bei 1.178,7 Euro
  - Gemeinden mit 20+ Online-Leistungen liegen bei 1.367,1 Euro
  - Städte ohne Online-Leistungen liegen bei 1.454 Euro
  - Städte mit 20+ Online-Leistungen liegen bei 2.706,1 Euro

## Governance-Realitäten auf der lokalen Ebene: Überlagerung institutioneller Strukturen aufgrund von (vorangegangenen) inkrementellem und kumulativem Wandel



### **Hierarchie & Weisung**

Weber:  
Integrität  
Unparteilichkeit  
Verlässlichkeit



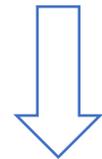
### **Markt & Wettbewerb**

NPM:  
auf die Verbesserung von  
Effizienz ausgerichtet



### **Netzwerk & Kollaboration**

NPG:  
Kollaborative  
Netzwerke, Vertrauen



## Governance-Vision des OZG

### **Digital Era Governance**

DEG:  
Re-Integration von  
Behörden/Diensten  
Re-Integration von Daten

# Mismatch: Beispiele für das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Governance-Formen

OZG (2.0): Ist bei der digitalen Transformation oftmals „Herausforderung und Beschränkung“ durch rechtliche Vorgaben. Teilweise muss „erst geklärt werden“ wie Abläufe wie Datenschutz, Vertragsschließungen etc. geregelt werden. „Verwaltungsangestellten werden sehr darauf getrimmt, dass alles rechtssicher sein muss“

Es muss politisch der Druck kommen [...] es müsste von oben besser gestreut werden und das passiert leider nicht. Dann kommt der Föderalismus, der Bund sagt, die Länder sind verantwortlich, die Länder machen ein bisschen was, der Bund macht ein bisschen was und dann sind die Kommunen noch verantwortlich und es ist schwierig [...], weil es keine zentralisierte Steuerung gibt

also gut, bei den Kommunalleistungen habe ich natürlich eins, ich habe die kommunale Selbstverwaltung. Und ich kann vom Land jetzt nicht vorgeben, was müsst ihr machen. In dem Moment, wo ich aber vom Land eine Standardisierung vorgebe, indem ich die kostenfrei vorgebe. [...] Da habe ich natürlich sofort den Anreiz, dass die Kommunen sagen, hey, den ziehe ich mir

	<b>Weber</b>	<b>NPM</b>	<b>NPG</b>	<b>DEG</b>
<b>Ebene</b>	Organisation	Quelle/ Bremser von Wandel	Organisation	Führung

Und das [Schulungskosten für Prozessdesigner:innen] ist für eine kleine Kommune natürlich nochmal ein ganz anderer Betrag als für eine etwas größere Kommune [...] also Digitalisierung, das kriegt man alleine nicht gewuppt, gerade bei kleineren Kommunen.

Jetzt muss man ja sagen, dieses Programm ist ja eigentlich aus kommunalen Mitteln finanziert. Das sind ein Teil von der Gewerbesteuer, das heißt, die Kommunen bewerben sich jetzt für ihre eigenen Mittel, sozusagen. Ähm, deswegen muss man schauen, dass man sein Geld dann wiederkriegt

bei so einem Förderprogramm darf ich natürlich nichts machen, bevor ich nicht die Förderzusage habe. Also erst als ich, wenn ich den Förderbescheid in der Hand habe, darf ich dann anfangen auszuschreiben, darf ich das Personal einstellen. Dann geht natürlich extrem viel Zeit verloren, wenn wir, äh, geht natürlich extrem viel Zeit verloren, wenn wir jetzt erstmal diese ganzen Bewerbungsverfahren führen müssen

	Vision	Realität
Quelle von Wandel	Innovation durch Daten, neue Technologien, Co-Creation	fehlender politischer Wille und Pfadabhängigkeit erschweren die digitale Transformation
Führung	Ein flexibel und visionär handelndes Führungspersonal, ermöglichende Führung	Fokus auf rechtliche Hürden und fehlende visionäre Führung erschweren die digitale Transformation
Personal	Ein flexibles und interdisziplinär (weiter-) gebildetes Personal, das out-of-the-box denkt	Fachkräftemangel Hoher Spezialisierungsgrad – hinderlich für agiles Denken
Organisation	Re-Zentralisierung (Standardisierung) (Re-)Integration finden statt	Integration NUR aufgrund freiwilliger Initiativen auf kommunaler Ebene

- **Strukturelle Kapazitätsdefizite** und **projektförmige Organisation** von **dauerhaften Infrastrukturaufgaben** behindern die administrative Reformfähigkeit
- Dies führt zur
  - **Politisierung der Implementation** (ungelöste Konflikte in der Phase der Politikformulierung flammen in der Implementation wieder auf)
  - **Abhängigkeit** der administrative Reformfähigkeit von (**zufälligen**) Akteurskonstellationen (policy entrepreneurs)
- Bundesstaatliche Digitalisierungsreformpolitik verschärft Ungleichheiten auf Ebene der Kommunalverwaltung

## **Perspektiven**

- Wie die digitale Daseinsvorsorge weiter entwickeln?
- Welche Szenarien werden im politischen Raum diskutiert?

## Szenario 1

### Pragmatisches Durchwursteln

- ‚coping‘ auf kommunaler Ebene
- Versuch, Kapazitäten aufzubauen, durch z.B. Förderanträge, IKZ & andere Formen der Kooperation

## Szenario 2

### Schlanker Staat & ‚schlanke‘ Daseinsvorsorge

- ‚smarter‘ Sozialstaat => Digitalisierung vorrangig als Instrument zur Lösung von Ressourcenengpässen & Fachkräftemangel
- Entbürokratisierung => als Mittel zur Einschränkung der Einzelfallgerechtigkeit und Übergang zu Pauschalierung

## Szenario 3

### Digitalisierung als kontinuierliche Infrastrukturaufgabe

- Digitalisierung als Pflichtaufgabe
- Finanzierung der kommunalen Anpassungsaufwände (Konnexitätsprinzip)
- Anreize zur Integration (z.B. IKZ) schaffen
- Digital first! => Von Kommunen nicht erwarten, dass alle Kommunikationskanäle gleichermaßen bedient werden

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Fragen? Kommentare?**

**[Tanja.Klenk@hsu-hh.de](mailto:Tanja.Klenk@hsu-hh.de)**  
**[greef@uni-kassel.de](mailto:greef@uni-kassel.de)**

# Bildnachweise

- Grafik Folie 7: Groß, Marc & Anika Krellmann (2019): „Das Ökosystem der Digitalisierung“, in Stember et al. (Hrsg.), Handbuch E-Government, Springer, [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9_2)
- Grafiken Folie 10: <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/onlinezugangsgesetz/ozg-grundlagen/ozg-logo/ozg-logo-node.html>
- Grafik Folie 11: Wortwolke, selbst erstellt