

**Premium Ghostwriter**



**Premium  
Ghostwriter**

**Digitalisierung der öffentlichen  
Dienstleistungen: Schaffen von öffentlichem  
Wert**

**Exposé Beispiel**

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Hintergrund .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Ziel und Forschungsfrage .....</b>	<b>2</b>
<b>3 Gliederungsvorschlag .....</b>	<b>4</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>6</b>

## 1 Hintergrund

Regierungen auf der ganzen Welt arbeiten hart daran, ihre Dienstleistungen in das digitale Zeitalter zu übertragen. Die Digitalisierung gilt als Schlüssel, damit die Verwaltungen schneller, effizienter und kostengünstiger arbeiten können. Auch die Bürger erwarten, dass digitale Dienstleistungen angeboten werden. Doch die westlichen Regierungen haben eine schlechte Erfolgsbilanz bei digitalen Projekten und der zugrunde liegenden Informationstechnologie (kurz – IT). In den Vereinigten Staaten sind 94 % der IT-Projekte von Regierungen über dem Budget oder hinter dem Zeitplan. 40 % der Projekte werden abgebrochen und müssen neu gestartet werden (vgl. Van Dyck, 2016, o. S.). Im Vereinigten Königreich hat der NHS die Entwicklung digitaler Gesundheitsakten gestoppt und dafür fast 10 Milliarden Pfund ausgegeben (vgl. Syal, 2013, o. S.). In Deutschland hat die Bundesagentur für Arbeit die Entwicklung einer einheitlichen IT-Plattform nach sechs Jahren und einer Investition von 60 Millionen Euro gestoppt (vgl. Strathmann, 2017, o. S.). Diese Verschwendung öffentlicher Mittel und die damit verbundenen negativen Medienberichte untergraben das öffentliche Vertrauen in Regierungen und Verwaltungen.

Die Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen ist eine seltene direkte Interaktion zwischen den Bürgern und ihrer Regierung. Die Erfahrungen der Menschen mit öffentlichen Behörden können das Vertrauen in ihre Regierungen und demokratischen Strukturen bestimmen (vgl. Halsbenning, 2021, S. 1039). Gute Erfahrungen mit öffentlichen Dienstleistungen können zu mehr Engagement, Beteiligung und Transparenz führen (vgl. Heuermann et al., 2017, S. 231). Für die Bürgerinnen und Bürger sind gut konzipierte digitale öffentliche Dienstleistungen einfacher, billiger und schneller als ihre Offline-Alternativen (vgl. Döring & Löbel, 2023, S. 4). Sie sind auch flexibler, da die Bürgerinnen und Bürger die notwendigen Aufgaben in ihrer Freizeit auf ihren Computern erledigen können, anstatt zu festen Öffnungszeiten eine Behörde aufsuchen zu müssen. Die Vorteile gut gestalteter öffentlicher Angebote für Regierungen sind – wenn sie richtig gemacht sind – höhere Produktivität, niedrigere Kosten oder bessere Ergebnisse (vgl. ebd., S. 2). Die Anwendung von Service Design – die Gestaltung eines Dienstes zusammen mit den künftigen Nutzern in iterativen Zyklen – verspricht nützlichere und nutzerfreundlichere Dienstleistungen. Die in Entwicklungsprojekten eingesetzten Designmethoden verbessern die Servicequalität für die Bürgerinnen und Bürger (vgl. Meierhofer et al., 2022, S. 224).

Digitale öffentliche Dienste in Deutschland sind im Vergleich zu Diensten in Nachbarländern unvollkommen und werden weniger häufig genutzt (vgl. Stephani et al., 2019, S. 17ff.). Mehrere Schlüsselprojekte des letzten Jahrzehnts, wie die fast ungenutzte elektronische Signatur des deutschen Personalausweises, gelten als politisch und finanziell gescheitert (vgl. Petric et al., 2017, S. 118). Einem Bericht des internationalen Beratungsunternehmens Standish Group zufolge waren nur 6,4 % der IT-Projekte im Wert von 10 Millionen Dollar oder mehr erfolgreich (vgl. Thibodeau, 2013, o. S.). Eine verwandte Studie hebt hervor, dass die Einbeziehung der Nutzer der wichtigste Faktor für den Projekterfolg war, während die fehlende Einbeziehung der Nutzer der wichtigste Faktor für die Projektkomplexität war (vgl. Alam & Gühl, 2016, S. 4).

## **2 Ziel und Forschungsfrage**

Die Europäische Union und ihre 28 Mitgliedstaaten koordinieren verschiedene Bemühungen im Zusammenhang mit E-Government und einer verbesserten Erbringung öffentlicher Dienstleistungen, darunter Ministererklärungen aus den Jahren 2009 und 2017 und entsprechende Aktionspläne wie der EU-Aktionsplan für E-Government „Plan 2016-2020“ (vgl. Verheyen & Rieke, 2019, S. 95ff.). E-Government ist die Anwendung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (kurz – IKT), um die Art und Weise zu verändern, in der öffentliche Dienstleistungen verwaltet und erbracht werden. Katsonis und Botros (2015) führen den Begriff bis in die 1990er Jahre zurück und betrachten die verschiedenen Entwicklungswellen der Digitalisierung der Verwaltung. Die OECD beschreibt drei Aspekte von E-Government: die Bereitstellung von Dienstleistungen über das Internet, die Nutzung von IKT in der Verwaltung und die Umgestaltung der Verwaltung durch den Einsatz von IKT (vgl. Wentzel, 2012, S. 236).

Deutschland ist die größte Volkswirtschaft in Europa und gilt als politisch und wirtschaftlich führend auf dem Kontinent und in der Europäischen Union (vgl. Kuntze & Mai, 2020, S. 13f.). Wenn es jedoch um E-Government und die Bereitstellung und Nutzung digitaler Dienste geht, schneidet Deutschland im europäischen Vergleich schlecht ab, und diese Ergebnisse lassen sich nicht mit mangelnden digitalen Kompetenzen in der deutschen Bevölkerung erklären. Eine EU-Studie aus dem Jahr 2017 ergab, dass 82 % der deutschen Internetnutzer online einkaufen, 78 % Musik, Videos und Spiele konsumieren, aber nur 19 % digitale öffentliche Dienste nutzen (vgl. Europäische Kommission, 2017a, o. S.). Unter den 28 Mitgliedstaaten liegt Deutschland

beim Online-Shopping auf Platz 3 und bei der Nutzung digitaler öffentlicher Dienste auf Platz 23, wobei die Einwohner Deutschlands über relativ gute digitale Kompetenzen verfügen und das Land auf Platz 7 liegt. Der Studie zufolge verfügen 68 % der Deutschen zumindest über grundlegende digitale Fähigkeiten. Es wird erwartet, dass diese Fähigkeiten gleichermaßen für kommerzielle und öffentliche Online-Dienste gelten.

Eine weitere Benchmark-Studie zum E-Government, die 2017 im Auftrag der Europäischen Kommission durchgeführt wurde, befasst sich mit der Penetration und der Digitalisierung (vgl. Europäische Kommission 2017b, S. 108ff.). Die Penetration wird als die Nutzung des Internets beschrieben, bei der Nutzer ausgefüllte Online-Formulare einreichen. Die Studie zeigt, dass die Penetration in Deutschland gering ist: Nur ein Drittel der Internetnutzer nutzt E-Government-Dienste. Bei der Digitalisierung steht das Land derzeit gut da. Laut der Studie sind drei Viertel der Dienstleistungen digitalisiert. 75 % der Dienste sind elektronisch verfügbar, aber nur 33 % der Menschen mit Internetzugang nutzen sie. Was die Verbreitung angeht, so ist in der Studie nicht klar, was als „Einreichung ausgefüllter Online-Formulare“ gilt. Möglicherweise sind darunter auch Papierformulare zu verstehen, die über elektronische Kanäle verfügbar sind und am Computer ausgefüllt und dann ausgedruckt und per Post verschickt werden können.

Die Bundesregierung und ihre Verwaltung haben öffentlich anerkannt, dass der Staat beim E-Government und bei der Bereitstellung und Nutzung digitaler Dienste schlecht abschneidet. Der Nationale Normenkontrollrat untersteht der Bundeskanzlerin und veröffentlicht jährlich einen Bericht zum Bürokratieabbau, zur Verbesserung der Regulierung und zur digitalen Transformation (vgl. Kuhlmann & Bogumil, 2021, S. 104). Auch wenn in der Verwaltung IT eingesetzt wird, müssen die Bürgerinnen und Bürger für Dienstleistungen immer noch zu den lokalen Behörden gehen. Im Jahr 2013 trat das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz) in Kraft. Dieses sollte es Bürgern und Unternehmen ermöglichen, über sichere digitale Kanäle mit der Verwaltung zu kommunizieren, sichere elektronische Signaturen zu verwenden und Fälle digital zu. Zehn Jahre später gibt es kaum praktische Auswirkungen.

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der digitalen Transformation öffentlicher Dienstleistungen in Deutschland.

Die Hauptforschungsfragen zielen darauf ab zu verstehen, welche Rolle Service Design, Design Thinking und ein menschenzentrierter Designansatz bei der Schaffung von öffentlichem Wert im Kontext der Verwaltung spielen können:

- Wie ist das Verständnis und die Wertschätzung von Designpraxis in der Verwaltung?
- Wie kann die Anwendung von human-centred design zur Schaffung von Public Value beitragen?

Die theoretische Grundlage dieser Arbeit bildet der im Verwaltungsdiskurs diskutierte Public Value und die im Dienstleistungsmanagement diskutierte Wertschöpfung. Ziel ist es, die beiden weitgehend getrennten akademischen Diskurse zu verbinden. Darüber hinaus wird untersucht, welchen Beitrag Service Design und Human Centric Design zur Schaffung von Public Value leisten können.

### **3 Gliederungsvorschlag**

#### 1 Einleitung

#### 2 Bestehende Theorien und theoretische Rahmenwerke

##### 2.1 Öffentlicher Wert

##### 2.2 Wertschöpfung

##### 2.3 Dienstleistungsgestaltung zur Wertschöpfung

##### 2.4 Umfang des Dienstleistungsdesigns

##### 2.5 Menschenzentriertes Design für öffentliche Dienstleistungen

#### 3 Prozess und Designmethoden

##### 3.1 Grundsätze des Dienstleistungsdesigns

##### 3.2 Prozess des Dienstleistungsdesigns

##### 3.3 Phasen und Methoden der Prozessgestaltung in Theorie und Praxis

#### 4 Deutschland und Vergleich mit anderen Ländern

##### 4.1 Aktueller Stand von E-Government und digitalen öffentlichen Diensten in Deutschland

##### 4.2 Vergleich

4.3 Diskussion

5 Fazit und Ausblick

## Literaturverzeichnis

Alam, D., & Gühl, U. (2016). *Projektmanagement für die Praxis. Ein Leitfaden und Werkzeugkasten für erfolgreiche Projekte*, Berlin Heidelberg.

Döring, M., & Löbel, S. (2023). *Folgen der Digitalisierung auf öffentliche Dienstleistungen*. In *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung (1-11)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Europäische Kommission (2017a). *Europe's Digital Progress Report 2017*.

Europäische Kommission (2017b). *eGovernment Benchmark 2017*.

Halsbenning, S. (2021). *Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung*. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(5), 1038-1053.

Heuermann, R., Tomenendal, M., Jürgens, C., Heuermann, R., Heuermann, R., Heuermann, R., ... & Heuermann, R. (2017). *Wirkungen und Erfolge der Digitalisierung*. In *Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden: IT-Organisation, Management und Empfehlungen (215-275)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Katsonis, M., & Botros, A. (2015). *Digital government: a primer and professional perspectives*. *Australian Journal of Public Administration*, 74(1), 42-52.

Kuhlmann, S., & Bogumil, J. (2021). *The digitalisation of local public services. Evidence from the German case*. *The Future of Local Self-Government: European Trends in Autonomy, Innovations and Central-Local Relations*, 101-113.

Kuntze, P., & Mai, C. M. (2020). *Arbeitsproduktivität-nachlassende Dynamik in Deutschland und Europa*. *WISTA-Wirtschaft und Statistik*, 72(2), 11-24.

Meierhofer, J., Lindegger, R., & Brunner, R. (2022). *Nutzen für BürgerInnen und Verwaltung durch einen Smart Service-orientierten Gestaltungsansatz*. In *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele (219-241)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Petric, R., Sorge, C., Petric, R., & Sorge, C. (2017). *Elektronische Ausweisdokumente. Datenschutz: Einführung in technischen Datenschutz, Datenschutzrecht und angewandte Kryptographie*, 109-128.

Stephani, V., Busse, R., & Geissler, A. (2019). Benchmarking der krankenhaus-IT: Deutschland im internationalen vergleich. Krankenhaus-Report 2019: Das digitale Krankenhaus, 17-32.

Strathmann, M. (2017). Sechs Jahre, 60 Millionen Euro - aber keine Software für die Arbeitsagentur. Süddeutsche Zeitung. Abgerufen am 18.03.2023 unter <https://www.sueddeutsche.de/digital/it-panne-sechs-jahre-60-millionen-euro-aber-keine-software-fuer-die-arbeitsagentur-1.3382464>.

Syal, R. (2013). Abandoned NHS IT system has cost£ 10bn so far. The Guardian, 18.

Thibodeau, P. (2013). Healthcare. gov website 'didn't have a chance in hell'. Computerworld.

Van Dyck, H. (2016). How a start-up in the White House is changing business as usual. Abgerufen am 18.03.2023 unter [https://www.ted.com/talks/haley\\_van\\_dyck\\_how\\_a\\_start\\_up\\_in\\_the\\_white\\_house\\_is\\_changing\\_business\\_as\\_usual](https://www.ted.com/talks/haley_van_dyck_how_a_start_up_in_the_white_house_is_changing_business_as_usual).

Verheyen, S., & Rieke, K. (2019). E-Government in der Europäischen Union. Handbuch E-Government: Technikinduzierte Verwaltungsentwicklung, 95-110.

Wentzel, J. (2012). E-Government und Verwaltungskulturen: Schnittstellen und Anknüpfungspunkte. In E-Government und Netzpolitik im europäischen Vergleich (233-254). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.