



Der Einfluss der Digitalisierung auf die Qualität des Verwaltungshandelns (Projekt VerDi)

Erfahrungen aus den Vorbereitungen zur Erhebung

Zweite Jahreskonferenz des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau
am 7. Oktober 2021

Dr. Michael Schorn, IWP Institut für Wirtschafts- und Politikforschung
Prof. Dr. Anna Steidle und Julia Kaesmayr, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Das Projekt VerDi wird gefördert durch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg und unterstützt
durch den Normenkontrollrat, Städtetag, Landkreistag und Gemeindetag Baden-Württemberg

01000100011001010
1110010 010001010
11010010110111001
10011001101100011
10101011100110111
0011 011001000110
010101110010 0100
01000110100101100
11101101001011101
00011000010110110
00110100101110011
01101001011001010
11100100111010101
10111001100111 01
10000101110101011
00110 01100100011
01001 VerDi 01100
101 0101000101110
10101100001011011
00011010010111010
01100001110100100
01110100 01100100
0110010101110011
01010110011001010
11100100111011101
10000101101100011
10100011101010110
11100110011101110
01101101000011000
01011011100110010
00110010101101100
0110111001110011

Herausforderung: Konzeptualisierung der Konstrukte im Modell

ACCELERATION FACTOR PANDEMIC: A SYNTHESIS OF E-GOVERNMENT MATURITY MODELS AND PUBLIC ADMINISTRATION EMPLOYEES' PERSPECTIVE

Julia Kaesmayer¹, Michael Schorn² and Anna Steidle¹

<https://ocgitservice.com/demo/ceeegov2021/files/CEEeGov2021.pdf>

Abstract

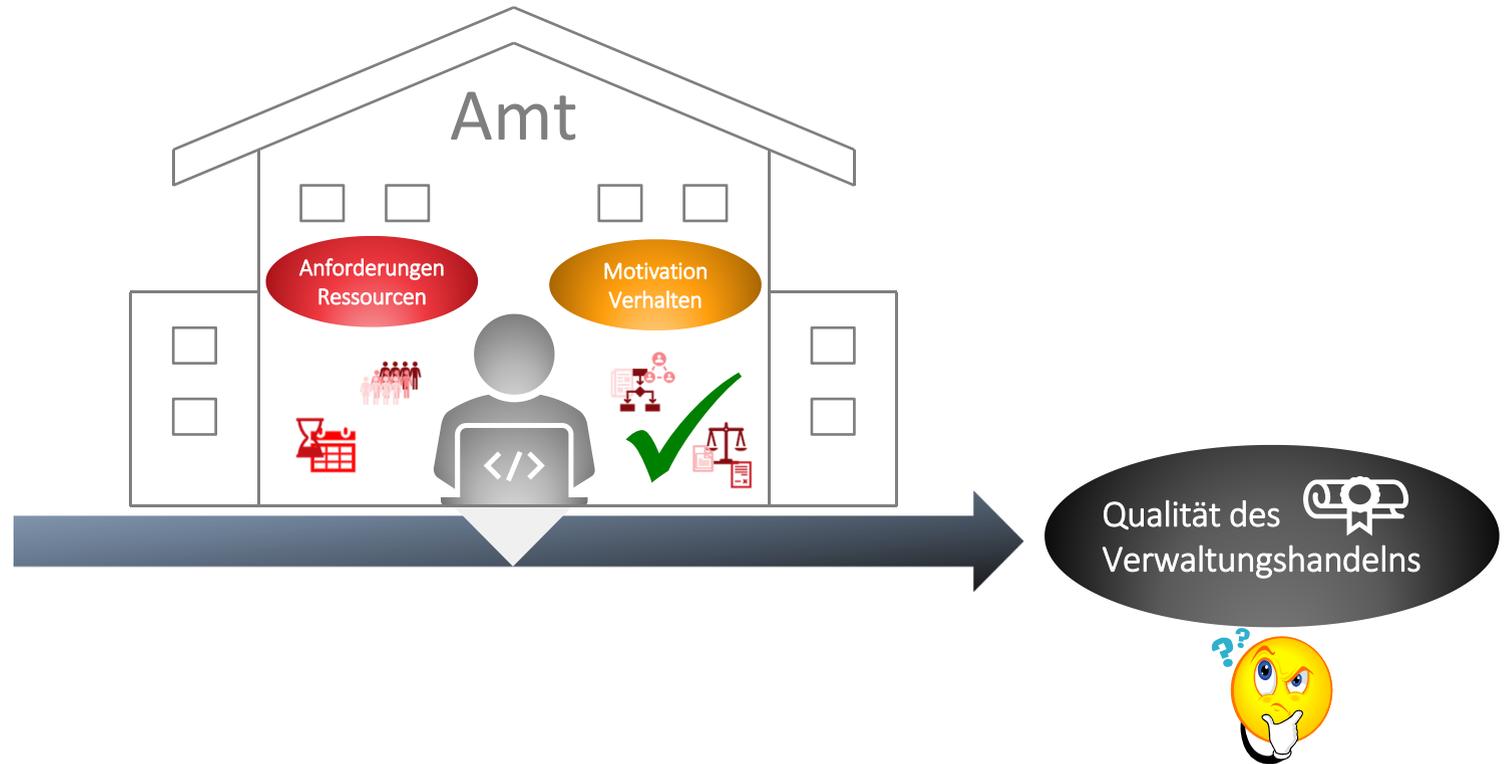
The Covid-19 pandemic and the Online Access Act (Onlinezugangsgesetz – OZG) are forcing Germany's public administration to accelerate digital transformation in general and the digitalization of agencies on federal, state and municipal level in particular. To assess this endeavor's progress, existing e-Government maturity models were evaluated. The majority of models mainly focus on technical characteristics of an administrative act, while disregarding the importance of (1) public servants, (2) their work situation and (3) organizational processes. It is the latter three determining successful digitalization. Consequently, we fuse previous e-Government maturity models with the individual perspective of public servants including internet-based work, virtualization of teams and societal participation. This paper describes the synthesis of a model, its advantages and limitations including next steps towards its empirical validation.

Keywords: e-government maturity models, digitization measurement, Onlinezugangsgesetz (OZG)

1. Introduction

While the Online Access Act (Onlinezugangsgesetz – OZG) has been in place since 2017 as a measure to foster digital transformation towards e-government maturity in Germany's public digitalization of agencies on federal, state and municipal level in particular, progress is slow. Whereas citizens and companies have become accustomed to digital services for instance in banking or communication, the digitalization of public administration is still a challenge.

Modell



Bildung von Faktoren zur Konzeptualisierung in Anlehnung nach Rossiter (2002)

Ein Faktor besteht aus ...

Objekt **Was soll beurteilt werden?**

- Mehrere Rater können ein Objekt unterschiedlich beurteilen, haben aber ein gemeinsames Konzept von dem Objekt.
- Ein Rater kann ein Objekt ohne weitere Unterteilung in Subobjekte frei von Unschärfen beurteilen.

+

Rater **Wer soll das Objekt anhand des Attributs beurteilen?**

- Der Typ des Raters (Individuum, Experte, Gruppe) bestimmt sich nach den zu beurteilenden Objekten.
- Für die Beurteilung der Qualität von Good Governance bzw. Good Administration setzen Bovaird und Löffler (2003) zusätzlich voraus, dass die Rater ein eigenes Interesse haben.

+

Attribut **Wie soll das Objekt beurteilt werden?**

- Das Attribut reflektiert das übergeordnete Kriterium (hier „Qualität“ des Verwaltungshandelns).
- Das zur Beurteilung genutzte Attribut ist ausreichend konkret, also ebenfalls frei von Unschärfen.

Ansatz zur Bildung von Faktoren (Kriterien) guten Verwaltungshandelns

Ein Faktor besteht aus ...

Objekt Was soll beurteilt werden?

- Die Verfahrensschritte in einem Referenzprozess auf Basis der Ergebnisse mehrerer OZG-Digitalisierungslabore zu ...
- rechtsgestaltenden Verwaltungsakten

+

Rater Wer soll das Objekt anhand des Attributs beurteilen?

- Die Stakeholder in einem rechtsgestaltenden Verwaltungsakt unter Beachtung ...
- deren spezifischer Anliegen im Verfahren

+

Attribut Wie soll das Objekt beurteilt werden?

- Die vor allem im Verfassungs- und Verwaltungsrecht im- oder explizit gesetzten Merkmale ergänzt um ...
- Maße aus empirischen Ansätzen zur Konzeptualisierung und Erklärung von Verwaltungshandeln

Formen des Verwaltungshandelns*

Verwaltungsakte, u.a. gegliedert in ...

- befehlende Verwaltungsakte, etwa ...
 - Verbote (z.B. Gewerbeuntersagung, Versammlungsverbot)
 - Gebote (z.B. Verkehrsschilder, Maskentragen)
 - Gebührenbescheide (z.B. Abfallgebühren)
 - Steuerbescheide (z.B. Grundsteuer)
- **rechtsgestaltende Verwaltungsakte, etwa ...**
 - **Erlaubnis (z.B. Maklererlaubnis, Baugenehmigung)**
 - **Ausnahmebewilligung (z.B. Ausnahme vom Sonn- und Feiertagsfahrverbot)**
 - **Genehmigung eines Rechtsgeschäfts (z.B. Waffenexport)**
 - **Erteilung eines Status (z.B. Immatrikulation, Anerkennung als Flüchtling)**
- feststellende Verwaltungsakte
 - Grundlagenbescheide (z.B. Steuermessbetrag)
 - Rentenbescheid

setzen den Rahmen

bereiten vor

begleiten und ergänzen

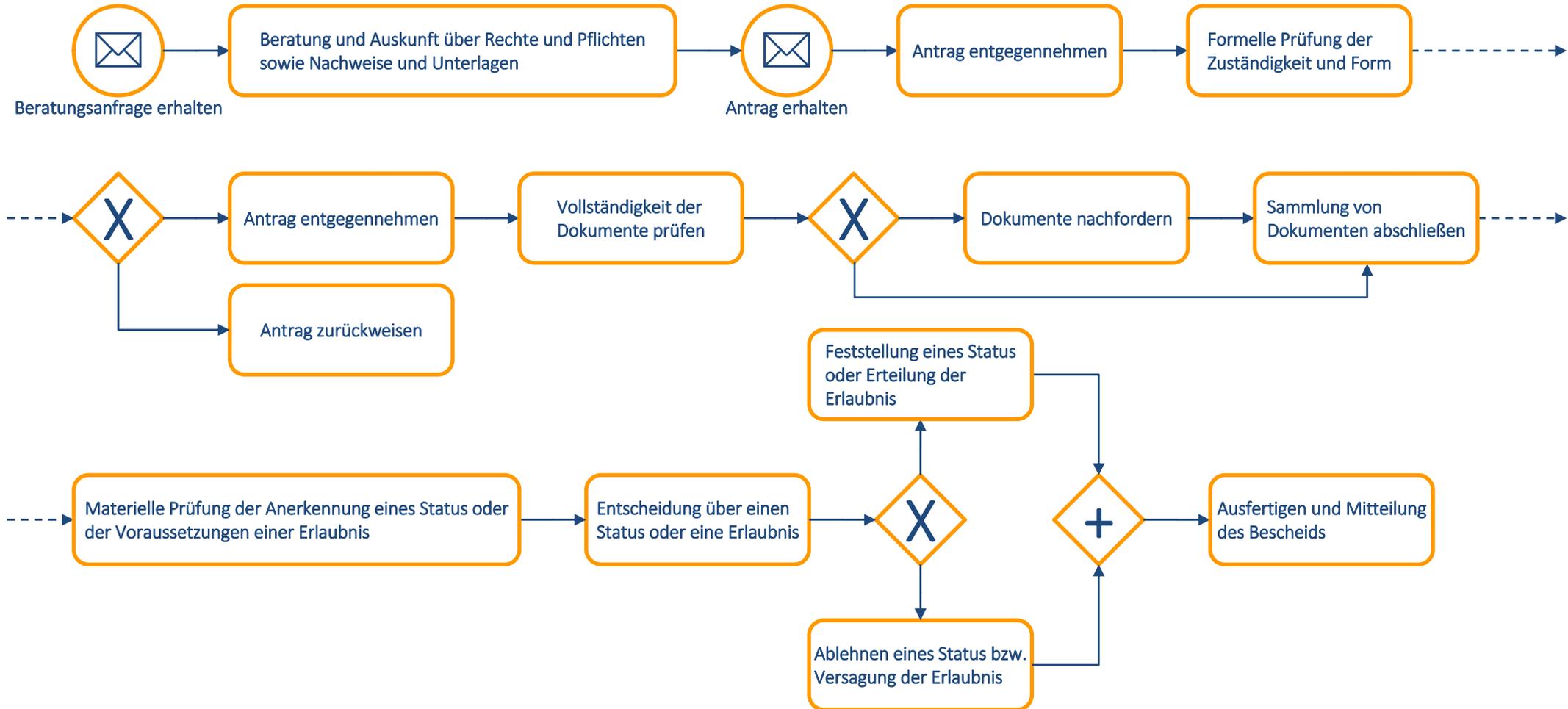
ersetzen

Übrige Formen

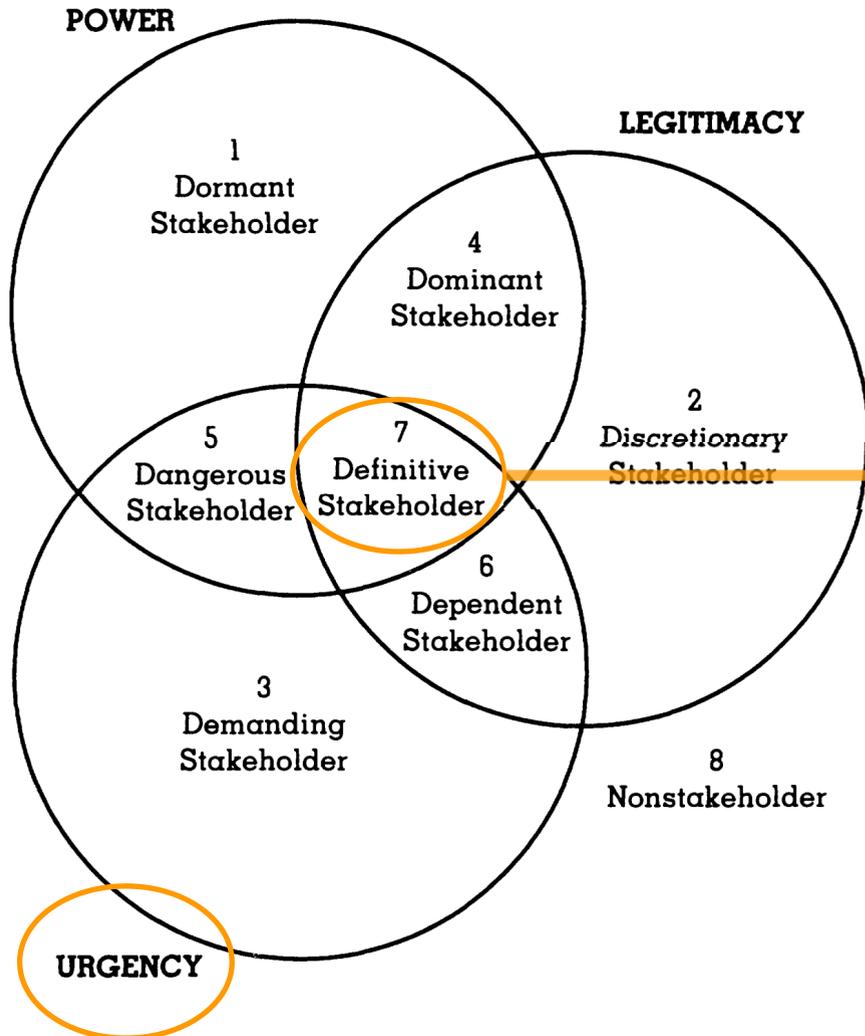
- (Rechtsverordnung)
- **Verwaltungsvorschrift**
- **Verwaltungsvertrag**
- **Schlichtes Verwaltungshandeln/ Realakte, u.a. ...**
 - öffentliche Warnungen oder staatliche Informationen
 - **Informelles Verwaltungshandeln, u.a. ...**
 - Absprachen
 - Auskünfte (im Gegensatz zur öffentlichen Information)
 - Berichte
 - tatsächliche Verrichtungen (Durchführung einer Impfung, Auszahlung eines Geldbetrags)
 - Ansprachen
- (Plan)
- Leistungssubvention, Beihilfen
- Auftragsvergabe

* Vgl. Maurer und Waldhoff (2017)

Der Referenzprozess zu einem rechtsgestaltenden Verwaltungsakt



Identifikation der Stakeholder nach Mitchell et al. (1997)



- Antragsteller:innen
- Beteiligte Dritte – von einzelnen Personen bis hin zu größeren Gruppen
- Amts- und Fachbereichsleiter:innen in einer Behörde
- Bürgermeister:innen und Dezernent:innen
- Gesetzgeber

Anliegen der Stakeholder nach Verfahrensschritten

Verfahrensschritt	Antragsteller:innen ...	Beteiligte Dritte ...	Amts-/Fachbereichsleiter:innen ...	Bürgermeister:innen/Dezernent:innen ...	Gesetzgeber ...
Beratung und Auskunft	... wollen keine Fehler machen, weil sie sonst einen Verlust erleiden, und ... das Verfahren möglichst beschleunigen.	... wollen nicht vor vollendete Tatsachen gestellt, also gem. § 13 II VwVfG hinzugezogen werden.	... wollen Aufwand und Risiken vermeiden ohne dabei eine Vorfestlegung in einem Verfahren zu treffenden ... wollen den zeitlichen Aufwand je nach Aufkommen begrenzen.	... wollen eine niedrigschwellige und kundenzentrierte Unterstützung ... je nach politischer Opportunität, die das Wohl der Gemeinde berücksichtigt sowie ... wirtschaftliche Vorteile hat und ressourcenschonend ist.	... verlangt von der Behörde Betreuung des Bürgers sowie ... Transparenz und Planungssicherheit und ... das Ausschöpfen der Optionen zur Verfahrensbeschleunigung und ... ggf. die Öffentlichkeit einbezieht.
Antrag entgegennehmen	... suchen einen einfachen Zugang zur nachweisbaren Antragstellung, um das Verfahren möglichst früh beginnen zu lassen.		... wollen die Sicherheit, Anträge zügig bearbeiten (Stichwort „elektronischer Eingang“) zu können ... bei Wahrung und Ausnutzung von Fristen.	... wollen beim Bürger mit gutem Service punkten.	
Formelle Prüfung der Zuständigkeit und Form	... wollen nicht im Unklaren gelassen werden, ... wollen die materielle Prüfung möglichst früh beginnen lassen, um nicht wegen eines Formfehlers noch einmal von vorne beginnen zu müssen.		... wollen keine Formfehler, die zeitliche Ressourcen von Sachbearbeitern blockieren.	... wollen eine zügige, frustfreie und medienbruchfreie Bearbeitung von Anträgen ... wollen unnötige Prozessschritte vermeiden ... wollen den Einzelfall gewürdigt sehen.	
Vollständigkeit der Dokumente prüfen	... wollen durch die Beibringung weiterer Unterlagen oder Beteiligung anderer Behörden keine Zeit und/oder Geld für aufwendige oder kostenpflichtige Dokumente verlieren.	... wollen im Zweifel lieber ein Dokument oder Gutachten mehr einholen lassen.	... wollen alle Nachweise zur Sicherstellung der Rechtmäßigkeit und Aufgabenerfüllung, ... aber den Aufwand der Behörde (Stichwort „Ressourcenengpass“) dafür gering halten.		... erwartet die zügige Prüfung und Einforderung von Nachweisen und Beteiligungen, die dem Gesetzesziel genügen, aber nicht mehr.
Sammlung von Dokumenten abschließen oder Dokumente nachfordern	... wollen das Verfahren wegen eines Dokuments nicht von vorne beginnen müssen.		... wollen ein Verfahren an dieser Stelle zügig fortsetzen bzw. abschließen.		... verlangt von der Behörde ein rechtsstaatliches Verfahren erwartet, wozu die Anhörung dient.
Materielle Prüfung der Anerkennung eines Status	... erwarten die zügige Prüfung des Antrags ... bei Würdigung des besonderen Einzelfalls und eine „bürgerorientierte“ Auslegung der Vorschriften.	... verlangen die Würdigung ihrer Interessen.	... wollen eine sorgfältige Prüfung bei Würdigung der Mission der Behörde ohne dabei unter Zeitdruck zu stehen.	... wollen eine rechtssichere Prüfung, die der politischen Opportunität/Überzeugung dient unter (ggfs.) Beteiligung Dritter und eine Gleichbehandlung aller Antragstellerinnen ... bei Wahrung von Transparenz und Fristen, ... und dabei gegenüber der Öffentlichkeit keine Entscheidung vertreten müssen, die Zustimmung kostet und/oder gegen ihre Überzeugung steht.	... will eine zügige Entscheidung im Sinne des Gesetzes verlangt.
Feststellung eines Status oder Gewährung bzw. Versagung einer Erlaubnis	... wollen wissen, warum eine Entscheidung nicht in ihrem Sinne getroffen wurde und ... die Chance haben, das Problem zu lösen oder erwarten das Entgegenkommen der Behörde(n).	... wollen wissen, warum eine Entscheidung nicht in ihrem Sinne getroffen wurde und als Beteiligte auf ihre Interessen aufmerksam machen ... wollen ggf. einen Verlust mildern.	... wollen Verfahren fristgerecht und zügig abschließen ohne Angriffspunkte für eine Anfechtbarkeit oder Aufhebbarkeit.		... erwartet von der Behörde das Entgegenkommen mit Nebenbestimmungen ... sowie ein rechtsstaatliches Verfahren, wozu die Begründung, Anhörung und (beschränkte) Akteneinsicht dienen
Ausfertigen und Mitteilung des Bescheids	... wollen eine fehlerfreie und zügige Zusendung der/s Bescheide/s.		... wollen, dass Bescheide fälschungssicher sind und auch bei Antragstellerin ankommen.	... wollen zügige und manipulationssichere Bescheide, die sicher bei AntragstellerInnen ankommen.	

Interviews zu den Anliegen der Entscheider in Behörden und Rathäusern

Setting

- Je 20 Interviews von **Amts- und Fachbereichsleiter:innen** sowie von **Bürgermeister:innen und Dezernent:innen** ...
- durch Studierende der HVF

Methode

- Offene Interviewführung entlang der Verfahrensschritte einer Baugenehmigung
- Auswertung anhand einer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

Relative Häufigkeit der Nennung eines Anliegens über alle Verfahrensschritte hinweg



Konzepte von Good Administration im deutschen Recht

Konzepte	Rechtliche Fundstellen
Sorgfalt und Eigeninitiative	<ul style="list-style-type: none">• Untersuchungsgrundsatz nach § 24 VwVfG• Vermeidung von Fehlern, die nach § 44 VwVfG zur Nichtigkeit führen
Beratung, Unterstützung und Verbindlichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Beratungs- und Auskunftsrecht nach § 25 VwVfG• Planungssicherheit als Ziel der Beratung (Deutscher Bundestag 07.10.2008, S. 15)• Pflicht zur Hilfe u.a. nach Rechtsprechung des BGH (Maurer und Waldhoff 2017, S. 551)
Rechtsfrieden, Interessenausgleich und Konsens	<ul style="list-style-type: none">• Öffentlichkeitsbeteiligung nach § 25 VwVfG• Hinzuziehung Dritter nach § 13 VwVfG
Fairness	<ul style="list-style-type: none">• Recht auf Anhörung nach § 28 VwVfG• Pflicht, alle für den Einzelfall bedeutsamen, auch die für die Beteiligten günstigen Umstände zu berücksichtigen nach § 24 VwVfG
Unparteilichkeit und Gleichbehandlung	<ul style="list-style-type: none">• Gebot der Gleichbehandlung, Willkürverbot nach Art. 3 i.V.m. Art. 20 GG• Besorgnis der Befangenheit nach § 21 VwVfG
Kontrollierbarkeit, Transparenz und Verantwortung	<ul style="list-style-type: none">• Recht auf Akteneinsicht nach § 29 VwVfG• Recht auf Auskunft nach z.B. nach IFG oder UIG• Allgemeine Pflicht zur Begründung einer Entscheidung nach § 29 VwVfG und spezielle Pflichten z.B. nach § 7BQFG• Nichtigkeit wegen nicht erkennbarer Zuständigkeit nach § 44 VwVfG
Regelkonformität	<ul style="list-style-type: none">• Regelbindung nach Art. 20 GG• Einhaltung von Regeln zur formellen Rechtmäßigkeit (Maurer und Waldhoff 2017, S. 274–277)• Spezielle Regeln z.B. Geheimhaltung nach § 30 VwVfG oder Steuergeheimnis nach § 30 AO
Verhältnismäßigkeit	Ableitung aus dem Rechtsstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 3 (Maurer und Waldhoff 2017, S. 277; Wallerath 2009, Rn. 23) und den Grundrechten, insbesondere aus Art. 2 Abs. 2 (z.B. BVerfG 1 BvR 513/65)
Zielkonformität	Berücksichtigung aller einschlägigen Gesetzesziele nach dem Gesetzmäßigkeits- und Verhältnismäßigkeitsprinzip (Bohne 1984, S. 351)
Zügigkeit des Verfahrens	Verfahrensbeschleunigung nach § 25 Abs. 2 und Genehmigungsfiktion nach § 42a VwVfG
Haushaltsdisziplin	Pflicht zur wirtschaftlichen Verwaltungsführung aus Art. 114 Abs. 2 und Art. 109 Abs. 3 GG sowie aus dem Haushaltsgrundsätzegesetz (Schmidt 2009)

Konzepte von Good Administration in der empirischen Forschung

Public Management und Public Service Performance (Boyne 2002)

- Outputs (Quantität, Qualität)
- Effizienz (Kosten per Einheit Output)
- Service Outcomes (formale Effektivität, Auswirkungen, Gerechtigkeit, Kosten per Einheit Outcome)
- Responsivität (Zufriedenheit der Konsumenten, Bürger und Belegschaft sowie Kosten per Einheit Responsivität)
- Demokratische Outcomes (Anständigkeit, Partizipation, Verantwortung, Kosten per Einheit demokratischer Outcome)

Good Governance (Hendriks 2014)

- Responsivität (Repräsentation, Bericht, Partizipation, Zugang, Offenheit)
- Effektivität (Produktivität, Effizienz, Mehrwert, Innovation, Problemlösung)
- Verfahrensgerechtigkeit (Ordnungsmäßigkeit, Rechtsstaatlichkeit, Korrektheit, Berechenbarkeit, Integrität und Höflichkeit, Transparenz und Verantwortung, Verhältnismäßigkeit und Fairness, Unparteilichkeit und Gleichbehandlung)

Public Values (Bøgh Andersen et al. 2016)

- Gemeinwohl
- Regelbefolgung
- Budgeteinhaltung
- Professionalität
- Interessenausgleich
- Angebotseffizienz
- Nutzerorientierung

Street-Level Bureaucracy und Principal Agent Theory (Lipsky 2010; Winter 2002; Brehm und Gates 1997)

- Responsivität gegenüber dem Gesetzgeber
- Responsivität gegenüber der Behörde
- Wahl zielkonformer Bewältigungsstrategien
- Arbeitsanstrengung
- Kontrollierbarkeit

Belastungskonzepte (Pandey und Scott 2002; Bozeman und Feeney 2011; Schorn 2012; Moynihan et al. 2015)

- Belastungen durch dysfunktionale Regeln (Red Tape)
- Verzögerungen
- Responsivität gegenüber dem Gesetzgeber in der Ermessensausübung
- Staatlich induzierte Administrationskosten
- Lernkosten in einem Verfahren
- Psychologische Kosten (Stress, Autonomieverlust)

Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al. 2000)

- Hilfsbereitschaft
- „Sportsmanship“ („Gehen der Extrameile“, „Fairness“ etc.)
- Loyalität gegenüber der Behörde
- Einhaltung der Regeln der Organisation
- Eigeninitiative
- Staatsbürgerliches Engagement

Bildung der Faktoren

		Objekte: Verfahrensschritte								
		Beratung und Auskunft	Antrag entgegennehmen	Formelle Prüfung	Vollständigkeit der Dokumente prüfen	Ggf. Dokumente nachfordern	Materielle Prüfung	Feststellung von Status/ Erlaubnis	Ausfert./ Mitteilung des Bescheids	
Rater mit ihren Anliegen	Antragsteller	Attribute: Dimensionen guten Verwaltungshandelns								
	Dritte	Sorgfalt Hilfe und Zugang								
	Amtsleitung	Gesellschaftliche Verantwortung und Partizipation Fairness								
	Bürgermeister	Gleichbehandlung und Unparteilichkeit Kontrollierbarkeit staatlicher Gewalt Einhaltung von Regeln								
	Gesetzgeber	Verhältnismäßigkeit Responsivität Bearbeitungszeit Outcomes Wirtschaftlichkeit								



98 tatsächliche Faktoren
Beispiel: Vollständigkeit (Attribut Sorgfalt) der Beratung (Objekt) der Antragstellerin (Rater)



Konsolidierung unter Wahrung der Anforderungen an einen Faktor

Faktoren zu Good Administration in einem rechtsgestaltenden Verwaltungsakt



Faktoren zu Good Administration in einem rechtsgestaltenden Verwaltungsakt

Dimension		Verfahrensschritt										Rater						Faktoren							
Sorgfalt	Hilfe und Zugang	Ges. Verantwortung und Partizipation	Fairness	Gleichbehandlung	Kontrollierbarkeit staatlicher Gewalt	Einhaltung von Regeln	Verhältnismäßigkeit	Responsivität	Bearbeitungszeit	Outcomes	Wirtschaftlichkeit	Beratung und Auskunft	Antrag entgegennehmen	Formelle Prüfung	Vollständigkeit der Dokumente prüfen	Ggf. Dokumente nachfordern	Materielle Prüfung	Feststellung von Status/ Erlaubnis	Ausfert./ Mitteilung des Bescheids	Antragsteller	Dritte	Amtsleitung	Bürgermeister	Gesetzgeber	
																									Die Behörde hält die Wartezeit für einen Termin kurz.
																									Der SB hält den Aufwand für die Prüfung der Unterlagen und Versagungsgründe sowie Durchführung einer ggf. notwendigen Anhörung gering.
																									Der SB erfasst den Sachverhalt vollständig einschließlich der Identifikation gesellschaftlicher Konflikte und Betroffenheit Dritter.
																									Der SB formuliert die ggf. notwendige Begründung des Bescheids verständlich.
																									Der SB bezieht von einem Verfahren betroffene Personen oder Gruppen in das Verfahren ein.
																									Der SB gibt den Verfahrensbeteiligten vor einem Eingriff in deren Rechte die Gelegenheit, den Eingriff zu verhindern oder zu mildern (v.a. in Form einer Anhörung).
																									Der SB prüft Unterlagen und Versagungsgründe differenziert nach den Umständen des einzelnen Falls.
																									Der SB fertigt den Bescheid im Hinblick auf die Form, Begründung, Zuständigkeit, Rechtsbehelfsbelehrung und Bestimmtheit fehlerfrei und vollständig aus.
																									Die Behörde informiert und berät über ihre Informationskanäle oder durch den SB die Antragstellerin umfassend (Beschleunigungsoptionen, Unterlagen etc.).
																									Die Behörde informiert und berät über ihre Informationskanäle oder durch den SB die Antragstellerin verständlich und passgenau (und damit ohne Coping Behavior).
																									Der Aufwand für den Zugang zur Behörde sowie die Ausfertigung und Einreichung des Antrags ist gering.
																									Der Aufwand zur Beschaffung von Informationen zum Verfahren ist gering.
																									Der Aufwand zur Besorgung der verlangten Unterlagen ist gering.
																									Der SB prüft den Sachverhalt und die damit verbundenen Unterlagen sowie Versagungsgründe vollständig.
																									Der SB prüft den Antrag frei von Fehlern aus Nachlässigkeit.
																									Der SB prüft bei seiner Entscheidung die Ermächtigungsgrundlage, die Übereinstimmung mit sonstigem Recht, evtl. Unmöglichkeiten und die Ermessensgrenzen fehlerfrei.
																									Der SB greift mit seiner Entscheidung nicht unverhältnismäßig in die Rechte der Beteiligten ein.
																									Die Behörde gibt in allen Phasen des Verfahrens Auskunft über den Stand.
																									Der SB beachtet in seiner Entscheidung die Ziele des Gesetzgebers über alle berührten Gesetze hinweg.
																									Der SB berücksichtigt über alle relevanten Phasen des Verfahrens die kommunalpolitischen Ziele
																									Der SB und die Behörde halten den Aufwand bei der Erfassung, formellen Prüfung, Nachforderung von Unterlagen sowie Ausfertigung und Versand des Bescheids gering.
																									Der SB erfüllt die Aufgabe der Behörde in Bezug auf das Verfahren in hohem Maße.
																									Die Behörde und der SB erteilen der Antragstellerin fehlerfreie (und damit u.a. nicht fälschlich bindende) Auskünfte.
																									Der SB prüft alternative Bewilligungen (z.B. Teilgenehmigung), weist in der Begründung einer Versagung darauf hin oder fertigt den Bescheid direkt entsprechend aus.
																									Der SB erteilt der Antragstellerin verbindliche Auskünfte, auf die sie sich verlassen kann.
																									Die Behörde und der SB erfassen, bearbeiten und versenden den Bescheid datenschutzkonform und manipulationssicher.
																									Der SB hält den Aufwand der Beratung der Antragstellerin gering.
																									Der SB beachtet die Zuständigkeit und Verfahrensvorschriften (u.a. über Anhörungen und Beteiligungen anderer Behörden).
																									Der SB leitet falsch gestellte Anträge und Unterlagen weiter oder besorgt fehlende Unterlagen.
																									Die Behörde und der SB erfassen alle Angaben und Unterlagen korrekt und vollständig.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

- Weitere Informationen und Ansprechpartner finden Sie auf der Homepage des Projekts.
- Das Arbeitspapier zum Vortrag wird in den nächsten Wochen veröffentlicht. Schauen Sie gerne bei Gelegenheit einmal vorbei 😊

The screenshot shows the homepage of the website 'Die digitale Behörde'. The browser address bar displays 'https://digitalebehoerde.de'. The page features a navigation menu with 'Startseite', 'Projekte', 'Team', and 'Kontakt'. The main content area is titled 'Willkommen in der digitalen Behörde' and contains two paragraphs of text. The first paragraph discusses the digital transformation of the administration, mentioning the OZG 2017 and the importance of human factors. The second paragraph states that the page is intended to provide insights into the empirical effects of digitalization. A blue button labeled 'Zu den Projekten' is positioned below the text. To the right, there is a graphic of a person standing next to a large screen displaying 'Beteiligte Institutionen' and 'Unterstützt durch' with logos of various organizations. At the bottom, there is a section titled 'AKTUELLES' with the text 'Die Befragung zum Einfluss der Digitalisierung auf die Verwaltungsarbeit' and a blue button labeled 'Mehr zur Befragung'. On the left side of this section, a computer monitor displays a binary code pattern.

Zitierte Literatur

- Bøgh Andersen, Lotte; Boesen, Andreas; Pedersen, Lene H.* (2016): Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. In: *Public Administration Review* 76 (6), S. 852–862. DOI: 10.1111/puar.12578.
- Bohne, Eberhard* (1984): Informales Verwaltungs- und Regierungshandeln als Instrument des Umweltschutzes. In: *Verwaltungsarchiv* 75, S. 343–373.
- Bovaird, Tony; Löffler, Elke* (2003): Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. In: *International Review of Administrative Sciences* 69 (3), S. 313–328. DOI: 10.1177/0020852303693002.
- Boyne, George A.* (2002): Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. In: *Public Money and Management* 22 (2), S. 17–24. DOI: 10.1111/1467-9302.00303.
- Bozeman, Barry; Feeney, Mary K.* (2011): Rules and Red Tape. A Prism for Public Administration Theory and Research. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe.
- Brehm, John; Gates, Scott* (1997): Working, Shirking, and Sabotage. Bureaucratic Response to a Democratic Public. Ann Arbor: University of Michigan (Michigan studies in political analysis).
- BVerfG, Beschluss vom 15.12.1965, Aktenzeichen 1 BvR 513/65.
- Deutscher Bundestag (07.10.2008): Entwurf eines Vierten Gesetzes zur Änderung verwaltungsverfahrenrechtlicher Vorschriften (4. VwVfÄndG). Aktenzeichen: 16/10493.
- Deutscher Bundestag (1973): Entwurf eines Verwaltungsverfahrensgesetzes (VwVfG). Aktenzeichen: 7/910.
- Hendriks, Frank* (2014): Understanding Good Urban Governance: Essentials, Shifts, and Values. In: *Urban Affairs Review* 50 (4), S. 553–576. DOI: 10.1177/1078087413511782.
- Kaesmayr, Julia; Schorn, Michael; Steidle, Anna* (2021): Acceleration Factor Pandemic: A Synthesis of E-Government Maturity Models And Public Administration Employees' Perspective. In: Thomas Hemker, Robert Müller-Török, Alexander Prosser, Péter Sasvári, Dona Scola und Nicolae Urs (Hg.): Central and Eastern European e|Dem and e|Gov Days 2021. CEEGOV Days. Austrian Computer Society. 1.Ed.: Facultas (341), 19-32.
- Lipsky, Michael* (2010): Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. Updated ed. New York: Russell Sage Foundation.
- Maurer, Hartmut; Waldhoff, Christian* (2017): Allgemeines Verwaltungsrecht. 19., überarbeitete und ergänzte Auflage. München: C. H. Beck (Grundrisse des Rechts).
- Mayring, Philipp* (2015): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz.
- Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J.* (1997): Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: *Academy of Management Review* 22 (4), S. 853–886. DOI: 10.5465/AMR.1997.9711022105.
- Moynihan, Donald P.; Herd, Pamela; Harvey, Hope* (2015): Administrative Burden: Learning, Psychological, and Compliance Costs in Citizen-State Interactions. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 25 (1), S. 43–69. DOI: 10.1093/jopart/muu009.
- Pandey, Sanjay K.; Scott, Patrick G.* (2002): Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures. In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 12 (4), S. 553–580.
- Podsakoff, Philip M.; MacKenzie, Scott B.; Paine, Julie B.; Bachrach, Daniel G.* (2000): Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. In: *Journal of Management* 26 (3), S. 513–563. DOI: 10.1177/014920630002600307.
- Rossiter, John R.* (2002): The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. In: *International journal of research in marketing* 19 (4), S. 305–335.
- Schmidt, Hans-Jürgen* (2009): Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement. 7., neu bearb. und erw. Aufl. Wien: facultas.wuv (UTB, 2227).
- Schorn, Michael* (2012): Ein Konzept zur Modellierung von Bürokratiekosten. In: Michael Schorn (Hg.): Der Einfluss der Akteure auf die Bürokratiekostenhöhe und die Determinanten ihres Verhaltens. Köln: IWP Schorn & Partner (Schriften zur Wirtschafts- und Politikforschung, 5), S. 17–51.
- Wallerath, Maximilian* (2009): Allgemeines Verwaltungsrecht. 6. Aufl. Berlin: Erich Schmidt (ESV basics).