

Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter: Auf dem Weg zu einer Digital Governance

Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch Staat und Verwaltung werden sich durch die Digitalisierung tief greifend verändern. Die Corona-Krise, so ist anzunehmen, wird diesen Prozess wohl erheblich beschleunigen. Wie aber werden Staat und Verwaltung am Ende aussehen, was wird vom heutigen Bild und von den derzeitigen Aufgaben noch bleiben? Fragen, die bisher weitgehend unbeantwortet bleiben. Unser Institut hat Verwaltungsexperten um ihre Einschätzung gebeten und wagt mit ihrer Hilfe einen weiten Blick voraus.

Digitalisierung – mehr als nur neue Technologie

Vordergründig besteht die Digitalisierung aus der umfassenden Einführung neuer digitaler und vielfach internetbasierter Technologien. Deren Fähigkeiten stellen revolutionär anmutende Möglichkeiten der Datenverarbeitung bereit, in der höchsten Ausprägung bis hin zur künstlichen Intelligenz, der Nachbildung menschlicher geistiger Fähigkeiten. Ihre Auswirkungen auf menschliches Wirtschaften und Leben sind mit den Umwälzungen der ersten industriellen Revolution des 19. Jahrhunderts vergleichbar und werden auch Staat und Verwaltung in den kommenden Jahrzehnten tief greifend verändern.

Bereits jetzt sind in Zusammenhang mit der fortschreitenden Digitalisierung Entwicklungen von großer Tragweite erkennbar. Nachfolgend seien beispielhaft diejenigen genannt, die für Staat und Verwaltung besonders einschneidende Auswirkungen haben dürften.

- Verlagerung von menschlichen Kommunikationsbeziehungen auf digitale Kanäle: Was mit E-Mail und SMS noch als Ersatz von Brief und Telefon aufgefasst werden konnte, hat sich mit Social-Media-Anwendungen auch auf dem Gebiet der Interaktion ganzer Gruppen fortgesetzt.
- Entstehung einer globalen Plattformökonomie: In der Wirtschaft machen technologische Plattformen den traditionellen Unternehmen Marktanteile streitig, indem sie sich zwischen Hersteller und Endkunden schieben bzw. bereits existierende Intermediäre (zum Beispiel Banken, Versicherungen, Notare) ersetzen. Durch ihre Größe und weltweite Nutzerschaft sind sie auch in der Lage, bisher hoheitliche Tätigkeiten zu ersetzen, etwa die Bereitstellung von digitalen Identitäten und Währungen.
- Automatisierte Entscheidungsunterstützung und -findung: Dienstleistungen wie die der öffentlichen Hand werden nicht zuletzt durch automatisierte Vorgangs-

bearbeitung umfassend verändert, indem etwa Verwaltungsakte ohne menschliches Zutun erlassen werden, wie es schon jetzt beispielsweise im Steuerbereich der Fall ist (vergleiche PublicGovernance Winter 2018/2019, S. 6 ff.).

Die deutsche Bundesregierung hat auf die Herausforderung der Digitalisierung mit einer ganzen Reihe von Handlungsprogrammen reagiert: beginnend mit dem 2001 verabschiedeten Regierungsprogramm „BundOnline 2005“ über weitere Programme und das E-Government-Gesetz von 2013 hin zum Programm „Digitale Verwaltung 2020“ und zum Onlinezugangsgesetz von 2017. Allen diesen Zielsetzungen ist gemeinsam, dass sie eine Fülle von Einzelmaßnahmen aufführen, mit denen sich die öffentliche Verwaltung auf das digitale Zeitalter vorbereiten will – von der Onlinestellung amtlicher Bekanntmachungen über die elektronische Aktenführung bis zum Portalverbund aller bundesweit verfügbaren Verwaltungsleistungen. Wie aber der „Digitale Staat“ und seine Verwaltung am Ende aussehen werden, ist aus diesen Programmen und Gesetzen nur in Andeutungen erkennbar. Was fehlt, ist eine gemeinsame Vision, wie Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter letztlich aussehen werden. Wie positioniert sich die öffentliche Verwaltung in der digitalisierten Welt, inwieweit trennt sie sich von herkömmlichen Strukturen und wie verändern sich Organisation, Prozesse und Verantwortlichkeiten?

Um diese offenen Fragen zu klären, hat das Institut für den öffentlichen Sektor Verwaltungsexperten um ihre Einschätzung gebeten, die aus unterschiedlichen Institutionen stammen und sich zum Teil schon seit Jahrzehnten mit der Digitalisierung der öffentlichen Hand beschäftigen.

Ein Zukunftsszenario für Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter

Neun Expertinnen und Experten haben vier Fragen zu Staat und Verwaltung im digitalen Zeitalter beantwortet: Wie sieht die Interaktion mit Bürgern und Wirtschaft im digitalen Zeitalter aus? Wie sieht die interne Verwaltungsorganisation der Zukunft aus? Welche Qualifikationen benötigt die digitale Verwaltung? Welche Rolle spielt in Zukunft eigentlich der Staat?

In den schriftlichen Antworten waren viele Gemeinsamkeiten erkennbar, auch wenn jeweils unterschiedliche Aspekte thematisiert wurden. Aus den neun Zukunftsbeschreibungen hat das Institut für den öffentlichen Sektor ein umfassendes Zukunftsbild eines digitalisierten Staates und seiner Verwaltung entwickelt, das im Folgenden beschrieben ist. Erkennbare Kontroversen waren innerhalb der Expertenrunde die Ausnahme, werden bei der Beschreibung des Zukunftsbilds aber als abweichende Meinung deutlich gemacht.

Dieses Zukunftsbild kann schließlich den Anstoß für eine weitergehende Diskussion über das Regieren und Verwalten im digitalen Zeitalter geben, mithin einen Beitrag zur Entwicklung einer „Digital Governance“ leisten.

Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein

Die Antworten unserer Expertenrunde zeigen deutlich, dass die eingesetzten Technologien einen Mehrwert für ihre Nutzer und die Verwaltung insgesamt liefern müssen, dass Digitalisierung also kein Selbstzweck sein darf. Einen Nutzen generiert die Digitalisierung für die öffentliche Verwaltung demnach in dreierlei Hinsicht: Erstens hilft sie dabei, in Zeiten des demografischen Wandels die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung aufrechtzuerhalten. Personalressourcen sind bereits heute knapp und eine große Pensionierungswelle steht bevor. Automatisierte Systeme und digitalisierte Prozesse entlasten das Verwaltungspersonal und können die Dienstleistungsqualität sicherstellen.

„Statt dass jede kleine Gemeinde Spezialisten bzw. Spezialservices für wenige Fallzahlen bereithält, kauft sie bestimmte Back-Office- und Spezialleistungen bei anderen Behörden ein. Dieser Wettbewerb wird gesetzlich ermöglicht.“

**Hannes Kühn, stellvertretender Leiter,
Sekretariat des Nationalen Normenkontrollrats**

Zweitens kann die Attraktivität der Arbeitsplätze im öffentlichen Dienst erhöht werden. Automatisierung und Digitalisierung entlasten die Mitarbeiter nicht nur von monotonen Routineaufgaben, sondern ermöglichen gleichzeitig flexible Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeit.

Drittens verbessert die Digitalisierung den Zugang zur öffentlichen Verwaltung für Bürger und Unternehmen. Der Weg zum Amt kann aufgrund digitaler Erreichbarkeit entfallen, Anfragen werden schneller bearbeitet, Leistungen werden – wo möglich – antragslos gewährt und Informationen nur einmalig zur Verfügung gestellt.

„Die Verwaltung im digitalen Zeitalter muss technologieoffen sein. Die zentrale Rolle des Staates ist es, den Rahmen vorzugeben – damit die positiven Aspekte der Technologie zum Tragen kommen. Das zeigt sich gerade jetzt, in einer Krise.“

Ernst Bürger, Unterabteilungsleiter Verwaltungsdigitalisierung, Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat

Rollenwandel der Verwaltung

Die Rolle des öffentlichen Dienstes hat sich im digitalen Zeitalter verändert. Der Fokus liegt weniger auf der rein aktenbasierten Abarbeitung von Vorgängen (denn das hat zu einem Großteil die Technik übernommen), sondern auf Betreuung, Organisation, Kommunikation und der Ermöglichung von Partizipation. Die Beratung von Bürgern und Unternehmen steht im Mittelpunkt. Hierzu gehört auch eine Trennung von Aufgaben im „Front-Office“ und „Back-Office“. Vor Ort im „Front-Office“ ist die Verwaltung weiterhin als physische Anlaufstelle präsent und kümmert sich um Aufgaben, die den Kernbereich der örtlichen Gemeinschaft betreffen, zum Beispiel die Stadtplanung oder Aufgaben der Daseinsvorsorge. Im „Back-Office“ werden Anträge bearbeitet und entschieden – wo immer möglich digitalisiert und automatisiert. Bei diesen Leistungen sei es den Bürgern nach Meinung einzelner Befragter grundsätzlich egal, ob sie vor Ort oder an anderer Stelle erbracht werden. Dies führt möglicherweise zur Spezialisierung ausgewählter Verwaltungsorganisationen auf bestimmte „Back-Office“-Prozesse, die dort zentralisiert und behördenübergreifend ausgeführt werden. Vielleicht gibt es sogar einen Wettbewerb zwischen Verwaltungsorganisationen, sodass sich die Organisationen mit den effizientesten Prozessen durchsetzen.

„Eine umfassende digitale Vertriebsinfrastruktur des gesamten öffentlichen Sektors muss das Ziel sein. Der persönliche Kanal wird weiterhin der teuerste Vertriebskanal bleiben, aber dies kann sich Deutschland in wichtigen Bereichen auch leisten.“

Prof. Dr. Jörn von Lucke, Zeppelin Universität, Friedrichshafen

Insgesamt arbeiten die Verwaltungen stärker projekt- bzw. themenorientiert. Sie reagieren nach Bedarf auf unterschiedliche Herausforderungen und arbeiten im Sinne einer Netzwerkverwaltung in Teams, die behördenübergreifend zusammengesetzt sein können. Die Teams organisieren sich selbst und agiles Arbeiten ist zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Eine technologieoffene Verwaltung

Die Verwaltung im digitalen Zeitalter ist in hohem Maße offen gegenüber technologischen Lösungen. Für die Auswahl der infrage kommenden Lösungen ist es aber maßgeblich, inwieweit sie tatsächlich eine optimierte Vorgangsabwicklung ermöglichen können. Zu den digitalen Lösungen, Technologien und Tools, die in der Verwaltungsorganisation genutzt werden, gehören webbasierte Portale, Onlinedienste, KI-Systeme, Blockchain, Chatbots und Big Data Analytics. Beim Einsatz der Technologien steht die Sicherheit an erster Stelle. Nur sichere, gebrauchstaugliche, anwenderfreundliche und effiziente Technologie wird umgesetzt.

„Ein Nebeneinander von digitalen und analogen Prozessen ist ineffizient und für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltungen frustrierend. Dennoch wird es für die Bürger weiterhin möglich sein, ‚aufs Amt‘ – also ins Rathaus oder Bürgerbüro – zu kommen und dort Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.“

Alexander Handschuh, Sprecher, Deutscher Städte- und Gemeindebund

Kommunikation mit den Bürgern: Digitale Erreichbarkeit und Beratung vor Ort

Im digitalen Zeitalter ist der digitale Zugang zur öffentlichen Verwaltung der Standardfall. Bürger und Unternehmen haben das garantierte Recht, sich über digitale Kanäle an ihre Verwaltung zu wenden. Digitale Antragstellung und Onlinedienste ermöglichen eine orts- und zeitunabhängige Erreichbarkeit der Verwal-

tung. Entsprechend des „Once-Only-Prinzips“ müssen einmal bereitgestellte Daten nicht ein zweites Mal geliefert werden, denn vorhandene Informationen werden behördenübergreifend für unterschiedliche Verwaltungsverfahren genutzt. Bei vielen Leistungen agiert die Verwaltung sogar nach dem „No-Stop-Prinzip“, das heißt sie wird antragslos tätig (zum Beispiel die automatische Auszahlung von Kindergeld nach einer angemeldeten Geburt). Die notwendige Interaktion mit der Verwaltung hat sich daher auf ein Minimum reduziert.

Trotz aller digitaler Kanäle: Der direkte Austausch mit Verwaltungsmitarbeitern ist auch im digitalen Zeitalter möglich. Für eine individuelle Beratung oder zur Hilfestellung bei der Nutzung der digitalen Services sind Mitarbeiter per Chat, telefonisch oder vor Ort persönlich erreichbar. Es gilt ein „Mehrkanalprinzip“, wonach neben der elektronischen ausdrücklich auch die persönliche Erreichbarkeit gegeben ist. Möglicherweise besteht – so die Idee eines befragten Experten – eine Rangfolge bei den Kommunikationskanälen: Zuerst erfolgt die Kontaktaufnahme per Chat oder Telefon, erst in einem zweiten Schritt ist eine persönliche Beratung vor Ort möglich.

Auch bei der persönlichen Beratung gilt: „Das Amt kommt zum Bürger“, und zwar in Form eines Bürgermobils oder von Beratungsstellen in Sparkassen, in Bibliotheken oder in Supermärkten. Darüber hinaus stehen dort und in den Rathäusern „Bürgerterminals“ zur Verfügung, die eine digitale Beantragung für alle Bürger ermöglichen.

„Die Digitalisierung ist besonders für kleine Kommunen aufgrund der Personalentwicklung die einzige Chance für ein qualitatives Serviceangebot. Künstliche Intelligenz wird in der Unterstützung eine wesentliche Rolle spielen. Hierbei ist entscheidend, dass KI-Systeme nicht nur zuverlässig arbeiten, sondern dass die Systementscheidungen ab einer gewissen Relevanz auch nachvollziehbar und erklärbar sind.“

Univ. Lekt. Christian Rupp, CIO, Joint eGovernment and Open Data Innovation Lab

Standardisierte und automatisierte Prozesse: Der Mensch trägt weiter die Verantwortung

Die Antragsprozesse und Fachverfahren laufen vollständig digital ab. Denn ein Nebeneinander digitaler und analoger Prozesse hat sich als unwirtschaftlich erwiesen. Unternehmen und insbesondere Bürger, die bei der elektronischen Antragstellung Hilfe benötigen, erhalten diese dennoch: durch persönliche Unterstützung oder durch die Bereitstellung der notwendigen technischen Geräte zur Antragstellung (die erwähnten Bürgerterminals).

Soweit möglich sind die Entscheidungsprozesse automatisiert. Dies bedeutet, dass eindeutige Sachverhalte ohne Ermessens- und Beurteilungsspielraum automatisiert entschieden werden. Die zugrunde liegende regelbasierte Entscheidungslogik ist nachvollziehbar und transparent. In allen anderen Fällen wird künstliche Intelligenz (KI) zur Entscheidungsunterstützung herangezogen, indem zum Beispiel auf das Entscheidungsergebnis bei vergleichbaren Fällen verwiesen wird. Bei allen automatisierten Prozessen trägt der Mensch weiterhin die Verantwortung. Er trifft die finale Entscheidung bzw. ist für einen nachvollziehbaren und rechtmäßigen Algorithmus verantwortlich.

„Der Einsatz standardisierter Verfahren muss also flankiert werden mit verfahrensmäßigen Sicherungen zur Herstellung von Einzelfallgerechtigkeit. Dazu gehören eine transparente Algorithmenkontrolle ebenso wie die Gewährleistung einer menschlichen Kontrollinstanz.“

PD Dr. Ariane Berger, Leiterin Digitalisierung, Deutscher Landkreistag

Digitalisierte und automatisierte Prozesse entlasten Verwaltungsmitarbeiter von Routinearbeiten und schaffen mehr Freiraum für die individuelle Beratung von Bürgern und Unternehmen. Gleichzeitig kann durch die damit einhergehende Produktivitätssteigerung ein Aufgabenabbau verhindert werden, denn die Verwaltung hat immer größere Schwierigkeiten, die durch die Pensionierungswelle entstandene Personallücke zu füllen.

Interdisziplinärer Personalkörper

In der öffentlichen Verwaltung im digitalen Zeitalter ist nicht mehr allein juristische und verwaltungsbezogene Kompetenz gefordert. Der Personalkörper ist divers und interdisziplinär.

Die Interaktion zwischen Mensch und künstlicher Intelligenz erfordert neue Rollen und Aufgaben. Gestaltende sowie Technik überwachende Funktionen haben gegenüber den früher vorherrschenden operativen, ausführenden Funktionen spürbar zugenommen. Data Scientists analysieren große Datenmengen und setzen die Erkenntnisse gewinnbringend für strategische und planerische Entscheidungen ein.

Die Beschäftigten in der Verwaltung verfügen über ein hohes Maß an Sozialkompetenz, um sich auf die unterschiedlichen Lebenslagen der Bürger und Unternehmen einstellen zu können und diese gut zu beraten. Individuelle Beratung erfordert zudem Empathie und didaktische Fähigkeiten. Außerdem sind Moderationskompetenzen und diplomatisches Geschick zur Durchführung von Bürgerbeteiligungsprozessen vorhanden. Eine offene Gesellschaft verlangt zudem interkulturelle Kompetenz in der Verwaltung.

„Digitale Kompetenzen und Softskills sind bei Führungskräften in einer durch mobile Arbeit und wechselnde Teams geprägten Welt deutlich wichtiger geworden als das reine Fachwissen für ein bestimmtes Aufgabengebiet.“

Dr. Christian Schulz, Leiter Referatsgruppe Personal und Justizariat, Bundesverwaltungsamt

Die Veränderungsbereitschaft und die Offenheit zum lebenslangen Lernen haben sich in den Verwaltungsorganisationen des digitalen Zeitalters spürbar erhöht. Umfassende, kompetenzprofil-scharfe Weiterbildungsangebote vermitteln die notwendigen Kompetenzen und bereiten die Mitarbeiter auf den stetigen Wandel und immer neue Technologien vor.

Eine neue Verwaltungskultur im digitalen Zeitalter

Nicht nur die Zusammensetzung des Personals hat sich verändert: Eine Kultur, die Feedback wertschätzt, prägt die Arbeitsweise in den Behörden. Mitarbeitern wird mehr Flexibilität eingeräumt, technische Mittel ermöglichen flexible Arbeitszeiten und Arbeiten von zu Hause.

Mitarbeiter sind stets auf der Suche nach neuen Lösungen, auch behördenübergreifend und in fachfremden Einrichtungen. Sie verlassen regelmäßig ihre „Komfortzone“, um „Betriebsblindheit“ entgegenzuwirken. Möglicherweise kooperieren sie auch mit Start-ups, um von deren Innovationsgeist zu profitieren. Die Entwicklung neuer Lösungen findet in Experimentierräumen statt, die ohne Einschränkungen Raum für Innovationen bieten. Denn im digitalen Zeitalter ist es umso wichtiger, dass die öffentliche Verwaltung auf technische und gesellschaftliche Veränderungen schnell und im Sinne der Bürger, Unternehmen und eigenen Mitarbeiter reagiert.

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen ihre Komfortzone auf Zeit und suchen in anderen, fachfremden Einrichtungen nach neuen Lösungen, indem sie mit offenem Blick aus der Außenperspektive agieren. Angesichts zunehmender Komplexität und der daraus resultierenden Anforderungen brauchen wir solche Pioniere.“

Franz-Reinhard Habel, Gründer des Innovators Club

Der Staat als Garant für Sicherheit und Freiheit

Digitale Disruption könnte staatliche Funktionen überflüssig machen. Peer-to-peer-Interaktionen mithilfe der Blockchain-Technologie könnten beispielsweise Währungen ersetzen. Privatwirtschaftlich organisierte digitale Identitäten würden eine weitere Kernfunktion des Staates gefährden. Doch unsere Experten sind sich einig: Den Staat gibt es auch im digitalen

Zeitalter, er schafft den nötigen Ordnungsrahmen für Gesellschaften. Rechtsstaatlichkeit sorgt für Sicherheit und Freiheit sowohl für Bürger als auch für Unternehmen; sie ist ein Garant für Fairness und Verfassungsmäßigkeit. Die zentrale Rolle des Staates ist es, einen Rahmen vorzugeben, sodass Technologien im konstruktiven Sinne für Bürger und Unternehmen genutzt werden.

Der Staat sollte in der digitalisierten Welt seine eigene Datenhoheit sichern. Eine Stimme aus unserer Expertenrunde regte sogar ein allgemeines Datennutzungsrecht für den Staat an, damit dieser auf einer möglichst umfassenden Datengrundlage (dazu könnten auch die Daten privater Anbieter gehören) gut fundierte politische Entscheidungen treffen kann. Jedenfalls ist es eine Pflicht des Staates, ihm anvertraute Daten sicher aufzubewahren und einen verantwortungsvollen Umgang damit zu garantieren. Gleichzeitig sorgen staatliche Institutionen für Transparenz und legen

gegenüber Bürgern und Unternehmen offen, welche Daten wo gespeichert werden und welche Behörden wann darauf zugreifen.

Doch es geht um mehr als Datennutzung und Datenschutz. Der Staat muss seine digitale Souveränität sichern und darf sich nicht in Abhängigkeit großer Softwareanbieter begeben. Mehrfach weisen die befragten Experten darauf hin, dass Abhängigkeiten von externen Akteuren, zumindest bei staatlichen Kernaufgaben, inakzeptabel seien. Staat und staatliche IT-Dienstleister sollten digitale Technologien beherrschen können, da sie sich sonst erpressbar machten. In einzelnen Szenarien aus unserer Expertenrunde werden künftig aber auch private Dienstleister zu Anbietern vormals rein durch die öffentliche Hand bereitgestellter Daseinsvorsorgeprodukte.

Der deutsche Föderalismus wird die digitale Revolution überleben, in diesem Punkt sind sich die befragten Experten überwiegend einig. Hinsichtlich des Verwaltungsaufbaus könnten die „mittleren Verwaltungsebenen“, also die Landkreise oder Bundesländer, in einer digitalisierten Welt mit einem Trend zu zentralen Plattformen am ehesten infrage gestellt werden, so eine Expertenmeinung. Diesen Ebenen fehle eine Verankerung in der „analogen Welt“, die zum Beispiel bei den Kommunen aufgrund der unmittelbaren Bürgernähe und als Ansprechpartner vor Ort gegeben sei.

„Der Staat muss vorausschauend fragen, wie er Zugang zu den für seine Arbeit relevanten Daten erhält. Also zum Beispiel zur klugen Erfüllung der Daseinsvorsorge.“
**Lena-Sophie Müller, Geschäftsführerin,
 Initiative D21**

„Digital Governance“ ist gefragt

Die digitale Revolution – das ist aus den Voraussagen des Expertenpanels zu lesen – wird Staat und Verwaltung nicht komplett aus den Angeln heben, wie möglicherweise das eine oder andere traditionelle Unternehmen der Privatwirtschaft. Staat und Verwaltung werden sich aber in manchen Aspekten erheblich verändern. Sie werden sich in hohem Maße neuer Technologien bedienen, um die eigene Produktivität deutlich zu steigern. Routinevorgänge werden automatisiert von Maschinen erledigt, künstliche Intelligenz wird bei der Lösung von Problemen eingesetzt. Auf der anderen Seite werden nach wie vor Menschen das Gesicht nach außen prägen, die aber andere Aufgaben als bisher erfüllen und über andere Qualifikationen verfügen müssen, um die anspruchsvollen technischen Systeme beherrschen zu können. Der Weg ins digitale Zeitalter wird also nicht allein von massiven Investitionen in Hard- und Software geprägt werden, sondern auch von einem weitreichenden Umbau des öffentlichen Dienstes. Letzteres dürfte erhebliche Aufwendungen in Aus- und Fortbildung und in die Gewinnung neuen Personals erfordern.

Ergänzend zu den Aussagen der hier befragten Experten nimmt das Institut für den öffentlichen Sektor an, dass die Grenzen zwischen öffentlichem und Privatsektor fallen werden. Der Umbau des öffentlichen Sektors dürfte kaum von diesem allein gestemmt werden können, sondern neue partnerschaftliche Strukturen zwischen Staat, Privatwirtschaft, Drittem Sektor und bürgerschaftlichem Engagement hervorbringen. „Open Government“ wird Grundlage staatlichen und kommunalen Handelns. Ein – verglichen mit heute – zahlenmäßig erheblich kleinerer, aber technologisch hochgerüsteter, agiler öffentlicher Dienst erfordert eine ihm entsprechende Art des Regierens und Verwaltens: einer noch zu entwickelnden „Digital Governance“.

Franziska Holler, Ferdinand Schuster