

QUO VADIS, CIVIS?

ENTWICKLUNG EINER CITIZEN JOURNEY FÜR EINE NACHFRAGEORIENTIERTE DIENSTLEISTUNGSENTWICKLUNG IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Sebastian Halsbenning
Hendrik Scholta
Bettina Distel

Für einen modernen Staat

Das Nationale E-Government Kompetenzzentrum vernetzt Experten aus Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft und ist die zentrale, unabhängige Plattform für Staatsmodernisierung und Verwaltungstransformation in Deutschland.

Herausgegeben und gefördert vom
Nationalen E-Government Kompetenzzentrum e. V.
Berlin 2020

INHALT

	Zusammenfassende Empfehlungen	4
1.	Einleitung	5
2.	Wissenschaftlicher und praktischer Hintergrund	6
2.1	Wissenschaftlicher Hintergrund: Entwicklung und Anwendung von Customer Journeys	6
2.2	Praktischer Hintergrund: Mehrwert und Einsatz von Citizen Journeys in der öffentlichen Verwaltung	7
3.	Ergebnisse	9
3.1	Methodisches Vorgehen	9
3.2	Anwendbarkeit von Customer Journeys im öffentlichen Sektor	9
3.3	Generische Citizen Journey für öffentliche (e-)Services	12
3.4	Identifikation kritischer Kontaktpunkte	16
4.	Handlungsempfehlung	18
4.1	Umsetzung der Citizen Journey	18
4.2	Verbesserung des E-Government	19
5.	Zusammenfassung	20
	Literatur	22
	Über die Autor*innen	25
	Impressum	26

ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN

- Die in dieser Studie vorgeschlagene Citizen Journey kann von Verwaltungen genutzt werden, um eine Vielzahl unterschiedlicher **Verwaltungsleistungen abzubilden**. Dabei ist die Vorlage so gestaltet, dass sie mit wenig Aufwand individuell anpassbar ist.
- Die Citizen Journey kann, sobald sie an die spezifischen Verfahren angepasst ist, auch als Roadmap zur **Entwicklung medienbruchfreier e-Services** verwendet werden.
- Die generische Citizen Journey kann auch genutzt werden, um Bürger*innen **die Navigation durch verschiedene Verwaltungsverfahren zu erleichtern**. Dies kann auch analog erfolgen und – angereichert mit entsprechenden Informationen – als Landkarte genutzt werden, anhand derer Bürger*innen alle notwendigen Schritte innerhalb eines Verwaltungsverfahrens sowie ihre ideale Abfolge ablesen können. Als Ergänzung können Checklisten zur Verfügung gestellt oder verpflichtende Informationsabgaben hervorgehoben werden.
- Mit der Bereitstellung dieser Verfahrensinformationen kann die Citizen Journey dazu beitragen, ein behördliches **Informationsportal** aufzubauen.
- Aus Sicht der Bürger*innen kann die Citizen Journey sowohl zur Vorbereitung des Verfahrens dienen, um beispielsweise die notwendigen Dokumente und Formulare vorab zu identifizieren, als auch während des Verfahrens Orientierung bieten, etwa wenn Bürger*innen unsicher sind, welche Schritte als nächstes durchlaufen werden müssen. Der Citizen Journey kommt damit eine entscheidende **Unterstützungs- und Informationsfunktion** zu, die deutlich über die bisher üblicherweise auf Verwaltungswbsites zur Verfügung gestellten Informationen hinausgeht.
- Der Einsatz der Citizen Journey als **Analyseinstrument** birgt grundsätzlich das Potential, kritische Kontaktpunkte in Verwaltungsverfahren zu identifizieren. Darüber hinaus kann die Citizen Journey aber auch eingesetzt werden, um das **Digitalisierungspotential** eines Verwaltungsverfahrens grundsätzlich zu analysieren.
- Durch eine solche grundlegende Analyse von Verwaltungsverfahren aus Bürger*innensicht können mit der Citizen Journey auch **strategische Initiativen zur Verwaltungsdigitalisierung** unterstützt werden. So können beispielsweise Verwaltungsverfahren mit wenigen kritischen Kontaktpunkten vorrangig digitalisiert werden sowie Schwachstellen in Verfahren identifiziert werden, die es vor einer Digitalisierung zu beseitigen gilt.
- Wird die Citizen Journey konsequent in öffentlichen Verwaltungen als Navigation durch Verwaltungsverfahren eingesetzt, kann dies insgesamt zu einem positiven Erleben und damit letztlich zu einer höheren **Akzeptanz von E-Government** führen.
- Die hier vorgestellte Citizen Journey kann daher so umgesetzt werden, dass sich digitale Leistungserbringung und Leistungserbringung vor Ort ergänzen und Bürger*innen zunehmend die **Kombination von analogen und digitalen Angeboten** ermöglicht wird.

Schlagworte: Citizen Journey, Dienstleistungsdesign, E-Government-Akzeptanz, Bürgerfreundlichkeit, Digitale Verwaltung

1. EINLEITUNG

Die Digitalisierung des öffentlichen Sektors schreitet stetig voran und die öffentliche Verwaltung bietet Bürger*innen zunehmend ihre Dienstleistungen auf elektronischem Wege in Form von e-Services an. Während e-Services im privaten Sektor seit vielen Jahren von den Kund*innen genutzt werden (z.B. Online-Banking), sind die Nutzungsraten für öffentliche e-Services nach wie vor auf einem niedrigen Niveau. Schaut man sich die Nutzung von öffentlichen e-Services im Allgemeinen an, ist zwar ein Aufwärtstrend erkennbar (United Nations Department of Economic and Social Affairs 2016), in Deutschland jedoch bleiben die Nutzungsraten konstant niedrig (Scheiber et al. 2019). Ein Grund für diese Diskrepanz zwischen der Nutzung privater und öffentlicher e-Services ist unter anderem die unterschiedliche Berücksichtigung der Kund*innen auf der einen Seite und der Bürger*innen auf der anderen Seite. Im Gegensatz zum privaten Sektor, in dem sich Service Designer auf die Kundenperspektive konzentrieren, weisen Forscher*innen immer wieder darauf hin, dass im öffentlichen Sektor eine stärker nachfrageorientierte Perspektive erforderlich ist und dass die öffentliche Verwaltung ihre elektronischen Dienste nach den Bedürfnissen der Bürger*innen gestalten muss (Klischewski and Lessa 2013).

Ein etabliertes und weit verbreitetes Instrument im Service Design ist die Customer Journey (deutsch: Kund*innenreise), mit dem Unternehmen ein hohes Maß an Kund*innenzufriedenheit erreichen können (Lemon and Verhoef 2016). Eine Customer Journey besteht aus der Folge aller Berührungspunkte zwischen Kund*in und Unternehmen, der Marke oder dem Produkt während eines Kaufs, beispielsweise beim Aufgeben eines Auftrags. Customer Journeys werden eingesetzt, um diese Berührungspunkte zu visualisieren, zu analysieren und letztlich zu verbessern (Rosenbaum et al. 2017). Wichtig ist, dass die Interaktionspunkte aus Kundensicht betrachtet werden. Customer Journeys schaffen ein Verständnis dafür, welche Schritte die Kund*innen idealtypisch durchlaufen, um eine Dienstleistung zu beziehen. Hierbei werden Artefakte und Aktivitäten offenkundig, die in der Interaktion zwischen Kund*innen und Unterneh-

men von hoher Wichtigkeit sind und denen damit beim Service Design hohe Bedeutung beigemessen werden sollte, beispielsweise relevante Websites. Customer Journeys ermöglichen die Identifikation von Schwachstellen und Verbesserungspotential in diesen Artefakten und Aktivitäten. Ihre Anwendung ist daher besonders wertvoll, da Kund*innen häufig in den Erstellungsprozess einer Customer Journey einbezogen werden und damit die unternehmensinternen Eindrücke der Berührungspunkte komplementieren (Norton and Pine 2013).

Inzwischen erkennen auch öffentliche Verwaltungen diesen Trend und bewegen sich von einer eher anbieter- und produktorientierten Perspektive hin zu mehr nutzerzentrierten und nachfrageorientierten Ansätzen. So wird beispielsweise in der dänischen Digitalisierungsstrategie ausdrücklich auf die Entwicklung von Customer Journeys als Mittel zu mehr Transparenz für die Rechte und Pflichten der Bürger*innen hingewiesen (The Danish Government 2016). Ein wichtiger Trend ist die Förderung nachfrageorientierter Dienstleistungen mit einem hohen Grad an Personalisierung, da Leistungsbeziehende eine stärkere Anpassung der Leistungen an die individuellen Bedürfnisse und eine umfassendere Einbeziehung in die Dienstleistungsgestaltung und -erbringung wünschen (United Nations Department of Economic and Social Affairs 2016). Immer häufiger werden daher auch Customer Journeys von Verwaltungen und Regierungen eingesetzt, um in letzter Konsequenz die Nutzungsraten öffentlicher e-Services zu erhöhen. Gerade mit der zunehmenden Komplexität digitaler Technik und der wachsenden Bedeutung von e-Services wird es immer wichtiger, die Bedürfnisse der Bürger*innen zu verstehen und zu adressieren.

Trotz ihrer Nützlichkeit wird die Übertragung von Strategien aus dem privaten auf den öffentlichen Sektor wegen grundlegender Unterschiede zwischen diesen Sektoren immer wieder kritisiert. Vor der Umsetzung von in der Privatwirtschaft bewährten Ansätzen muss daher berücksichtigt werden, dass Kund*innen und Bürger*innen nicht gleichbehandelt werden können, da sie unterschiedliche Rollen im

Dienstleistungsprozess einnehmen. Deshalb kann die öffentliche Verwaltung Konzepte wie die Customer Journey nicht unangepasst übernehmen und in die Gestaltung einer sogenannten Citizen Journey (deutsch: Bürger*innenreise) überführen, obwohl es bereits einige Beispiele für die Anwendung von Customer Journeys im öffentlichen Sektor gibt (z.B. Cordes 2015; CX CAP Goal Team 2019; Department of the Prime Minister and Cabinet New Zealand 2017; Ivey-Williams 2016; Victorian Government 2018).

In dieser Kurzstudie analysieren wir das Potenzial einer Citizen Journey für die Gestaltung von Dienstleistungen im öffentlichen Sektor und entwickeln eine Vorlage für eine Citizen Journey als Modell öffentlicher (e-)Services aus Bürgerperspektive. Hierzu adressieren wir die folgenden Ziele:

1. Untersuchung der Anwendbarkeit von Customer Journeys im öffentlichen Sektor
2. Entwicklung einer generischen Citizen Journey für Online- und Offline-Dienstleistungen
3. Identifikation kritischer Kontaktpunkte, die zum Abbruch der Nutzung elektronischer Verwaltungsdienstleistungen und dem Wechsel zu einem Offline-Kanal führen können

In dieser Kurzstudie konzentrieren wir uns auf transaktionale Dienstleistungen wie die Beantragung von Kindergeld. Andere Arten von Dienstleistungen wie informationelle (z.B. Verfahrensinformationen auf Websites), rein kommunikative (z.B. E-Mail-Interaktion) oder partizipative (z.B. Bürgerhaushalt) Dienstleistungen werden durch die Citizen Journey nicht abgedeckt.

2. WISSENSCHAFTLICHER UND PRAKTISCHER HINTERGRUND

2.1 Wissenschaftlicher Hintergrund: Entwicklung und Anwendung von Customer Journeys

Die Idee einer Citizen Journey ist dem privatwirtschaftlichen Bereich entlehnt, sodass zunächst ein Blick in den Privatsektor erforderlich ist, um die Grundsätze einer solchen Journey zu verstehen: Dort beschreibt eine Customer Journey die Gesamtheit aller *Kontaktpunkte* aus Kundensicht, sogenannter Touchpoints, die zwischen Kund*innen und dem Unternehmen, der Marke oder dem Produkt beim Erwerb einer Dienstleistung oder eines Produkts eintreten. Dass dem Blickwinkel der Kund*innen mittlerweile gesteigerte Bedeutung beigemessen wird, ist auf einen Paradigmenwechsel der letzten Jahre zurückzuführen demgemäß Unternehmen sich vermehrt darauf konzentrieren, Werte für

ihre Kund*innen zu schaffen, die über das reine Produkt hinausgehen (Lemon and Verhoef 2016). Während sich in der Vergangenheit das Kund*innenmanagement vor allem darauf konzentriert hat, ein Höchstmaß an monetärem Erfolg aus Kund*innenbeziehungen zu generieren, steht nun vermehrt die Vermittlung eines positiven Kund*innenerlebnisses bzw. einer *Customer Experience* im Mittelpunkt. Diese Customer Experience ist ein Konzept der Marketingforschung, das sich auf die kognitiven, emotionalen, verhaltensbezogenen, sensorischen und sozialen Reaktionen von Kund*innen auf die Angebote eines Unternehmens während des gesamten Einkaufsprozesses konzentriert (Lemon and Verhoef 2016).

Unternehmen haben mittlerweile großes Interesse daran, die Reaktionen von Kund*innen an

den einzelnen Kontaktpunkten zu verstehen, um diese für Kund*innen zu optimieren und ihnen ein besseres Erlebnis zu ermöglichen. Sinn und Zweck der Customer Journeys ist es, das Kund*innenerlebnis und die einzelnen Interaktionen zur Erlangung eines Service zu dokumentieren und zu verstehen. Dabei müssen nicht alle Kontaktpunkte unmittelbar dem anbietenden Unternehmen zuzuschreiben sein. Neben marken- und partnergeführten Kontaktpunkten, die vom Unternehmen allein oder in Zusammenarbeit mit Partnern gestaltet und kontrolliert werden, können Kontaktpunkte auch kundeneigen, sozial oder extern sein (Lemon and Verhoef 2016). Kund*inneneigene Kontaktpunkte beziehen sich auf Aktivitäten, über die ein Unternehmen keine oder nur wenig Kontrolle hat, wie z.B. das Erkennen eines Bedarfs an einer bestimmten Dienstleistung. Soziale oder externe Kontaktpunkte beziehen einen Dritten ein, z.B. andere Kund*innen, die ihre Erfahrungen mit einer Dienstleistung teilen.

Charakteristisch für Customer Journeys ist eine visuelle Darstellung als Grafik oder Storyboard mit Bildern, Skizzen und Fotos. Obwohl es keinen Standard für die Modellierung einer Customer Journey gibt, erlauben visuelle Darstellungen einem Unternehmen, verschiedene Serviceerfahrungen und die angebotenen Dienstleistungen mit denen der Wettbewerber zu vergleichen. Da diese Journeys Erfahrungen aus Kund*innensicht darstellen, werden die Kund*innen aktiv in ihre Gestaltung einbezogen (Norton and Pine 2013). Dies hilft Unternehmen die Faktoren zu identifizieren, die die Kund*innenzufriedenheit beeinflussen, einschließlich der Problembereiche und Möglichkeiten für zukünftige Innovationen. Ziel ist es, durch ein verbessertes Management der Kund*innenbeziehungen und eine gezielte Produkt- und Servicegestaltung den Gewinn weiter zu steigern. So wurde für Unternehmen im Einzelhandel ermittelt, welche Laufwege Kund*innen in einem Geschäft nehmen, an welchen Orten sie sich etwas ansehen und wie sie die Umgebung wahrnehmen. Dies hilft zu erkennen, wie Produkte optimal platziert werden sollten und wie am besten für sie geworben wird. Generell ist zudem zwischen analogen und digitalen Journeys und/oder Kontaktpunkten zu unterscheiden, wobei eine einzelne Customer Journey beide Elemente gleichzeitig aufweisen kann.

Obwohl Customer Journeys an sich kein neues Konzept sind, besteht in letzter Zeit ein zunehmendes Interesse, da die Beziehungen und Interaktionen zwischen Kund*innen und Unternehmen immer komplexer werden. Aufgrund der Möglichkeiten digitaler und sozialer Medien umfassen Customer Journeys mehr Kontaktpunkte als früher (Lemon and Verhoef 2016; Norton and Pine 2013).

Customer Journeys werden typischerweise in verschiedene aufeinander folgende Phasen unterteilt. Die grundlegendste Einteilung einer Customer Journey definiert drei Phasen (Lemon and Verhoef 2016): eine Vor-Kaufphase, eine Kaufphase und eine Nach-Kaufphase. Die Vor-Kaufphase umfasst die Berührungspunkte einer*s Kund*in vor dem Kauf einer Dienstleistung oder eines Produktes (Lemon and Verhoef 2016). Damit sind alle Aktivitäten gemeint, die in den Zeitraum fallen von der Bedürfniserkennung der Kund*innen bis zu der Überlegung, dieses Bedürfnis durch den Kauf der Dienstleistung oder des Produktes zu befriedigen. In der anschließenden Kaufphase wird zunächst die Entscheidung getroffen, ein Produkt oder eine Dienstleistung zu kaufen. Daran schließt sich unmittelbar die Bestellung und Bezahlung an. Die Kaufphase wird im Allgemeinen als das Herzstück der Customer Journey angesehen, wobei sich die Unternehmen darauf konzentrieren, das Einkaufserlebnis der Kund*innen zu verbessern. Die Phase nach dem Kauf umfasst schließlich die Erfahrungen der Kund*innen nach dem Kauf eines Produkts oder einer Dienstleistung. Dazu gehören der Verbrauch, die Nutzung und Serviceanfragen. Letztlich ist eine Customer Journey kein isolierter Prozess, da zukünftige Journeys jeweils von Erfahrungen vergangener Journeys beeinflusst werden. Im Übrigen können Kund*innen ihre Journeys jederzeit abbrechen. Diese Abbrüche können aus Unternehmenssicht besonders wertvolle Informationen liefern.

2.2 Praktischer Hintergrund: Mehrwert und Einsatz von Citizen Journeys in der öffentlichen Verwaltung

Zweifellos ist die Erforschung, Entwicklung und praktische Anwendung der Customer Journey vornehmlich vom Einsatz im privatwirtschaftlichen Kontext geprägt. Dennoch beschränken

sich die Grundsätze der Customer Journey nicht auf den Privatsektor und können (und sollten) auf den öffentlichen Sektor übertragen werden (s. Abschnitt 3.2). Umso überraschender ist, dass deren positive Auswirkungen für die Leistungsadressaten – also Kund*innen oder Bürger*innen – in der öffentlichen Verwaltung erst nach und nach erkannt werden.

Dabei hat sich parallel im öffentlichen Sektor – etwa durch das Neue Steuerungsmodell – ebenso ein Wandel der Wertorientierung vollzogen, sodass die Bürger*innen kontinuierlich und zunehmend in den Fokus rücken. Durch den erleichterten Zugang zu Informationen über Produkte und Dienstleistungen und eine stärkere wechselseitige Beeinflussung der Bürger*innen hat auch die Bedeutung der Bürger*innen- bzw. Kund*innenzufriedenheit zugenommen. Dies ist ein Umstand, der durch die selbstverständliche Erwartung der Bürger*innen, ein digitales Verwaltungsangebot vorzufinden, und dem öffentlichen Diskurs über die bisweilen schleppende Digitalisierung der Verwaltung beständig verstärkt wird.

Ein umfassender Einsatz von Citizen Journeys im öffentlichen Sektor ist indes trotzdem noch nicht zu verzeichnen. Dabei wohnt diesem Instrument ein enormes Potential inne und es kann zur Beseitigung vieler, fortwährend bestehender Nutzungsbarrieren von E-Government beitragen. Die Nutzung von E-Government-Angeboten liegt auch im Jahr 2019 in Deutschland mit einer Quote von 48 % im Vergleich zu Österreich (70 %) oder der Schweiz (58 %) auf einem vergleichbar niedrigen Niveau (Scheiber et al. 2019). Obwohl sie im Vorjahresvergleich zugenommen hat, kann dies nicht als zufrieden-

stellend für die deutschen E-Government-Bestrebungen aufgefasst werden. Dem eGovernment-Monitor 2019 zu Folge sind einige Gründe für diese vergleichsweise geringe Nutzungsrate (Scheiber et al. 2019)

- Undurchschaubare Strukturen der Online-Angebote
- Mangelnde Durchgängigkeit
- Unzureichende Hilfestellung durch die Behörden
- Komplizierte Abwicklung/Formulare.

Aus ähnlichen Gründen erfolgt der Einsatz von Customer Journeys im Privatsektor, wo sich in verschiedensten Branchen Beispiele finden lassen.

Eine weitreichende Verwendung von Citizen Journeys kann für die öffentliche Verwaltung noch nicht konstatiert werden. In Deutschland definiert z.B. der eGovernment-Monitor 2018 relativ abstrakt die drei Phasen Information, Beratung und Abschluss als Bestandteile einer Citizen Journey und führt hierzu die entsprechende Mediennutzung auf (Krcmar et al. 2018). Einen Schritt weiter geht die Auflage 2019, in der eine spezielle Citizen Journey für die Steuererklärung vorgestellt wird, die sich in die Phasen Information, Beratung, Erstellung und Abgabe aufteilt (Scheiber et al. 2019). Letztlich fehlt es aber an einer generischen Vorlage, die als Leitfaden und Blaupause für die praktische Anwendbarkeit in den deutschen Behörden und darüber hinaus herangezogen werden kann.

3. ERGEBNISSE

3.1 Methodisches Vorgehen

Vor dem oben skizzierten Hintergrund wurden als Grundlage für die vorliegende Studie zunächst eine Analyse wissenschaftlicher Literatur sowie anschließend Befragungen von Verwaltungsmitarbeiter*innen und Bürger*innen durchgeführt, um eine allgemein anwendbare Citizen Journey erstellen zu können, in der kritische Kontaktpunkte und typische Abläufe von Verwaltungsprozessen aus Bürgersicht visualisiert sind.

Da es bisher wenige wissenschaftliche Beiträge zu Citizen Journeys gibt, wurde eine semistrukturierte, qualitative Literaturanalyse durchgeführt. Ziel dieser Art von Literaturanalyse ist weniger die vollständige Erfassung des gegenwärtigen Wissenstands als vielmehr die Entwicklung eines tiefergehenden Verständnisses für den Forschungsgegenstand, also in diesem Fall der Citizen Journey. Aus den so generierten Erkenntnissen wurde eine erste Citizen Journey abgeleitet (s. Abschnitt 3.3), in der drei Phasen einer Verwaltungsdienstleistung jeweils bestehend aus mehreren Schritten unterschieden werden.

Da die so erstellte Citizen Journey jedoch allein auf wissenschaftlicher Literatur beruht, wurden zur Evaluation der modellierten Phasen und Schritte Verwaltungsmitarbeiter*innen und Bürger*innen befragt. Die Verwaltungsmitarbeiter*innen wurden mit Hilfe einer Fokusgruppe befragt. Zielgruppe dieser Befragung waren Sachbearbeiter*innen der öffentlichen Verwaltung mit regelmäßigem Bürgerkontakt und ohne Führungsverantwortung. Intern hat diese Mitarbeiter*innengruppe den besten Einblick in Abläufe und Kontaktpunkte der Bürger*innen mit der Verwaltung. Für die Diskussion wurden sechs Leitfragen als Impulse vorbereitet; im Kern der Diskussion stand jedoch die aus der Literatur abgeleitete Citizen Journey. Insgesamt haben sechs Mitarbeiter*innen an der Diskussion teilgenommen, das Gespräch dauerte 105 Minuten, wurde aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die Diskussion wurde mit Blick auf die Fragen ana-

lysiert, ob die Phasen und Schritte der Citizen Journey vollständig und adäquat sind, die Reihenfolge den tatsächlichen Verwaltungsabläufen entspricht und die gewählte Darstellungsweise für verwaltungsinterne Zwecke zielführend ist.

Anschließend an die Fokusgruppe wurde in einem Bürgerbüro der gleichen Verwaltung eine Befragung der anwesenden Bürger*innen durchgeführt, um auch aus der Perspektive der Nutzer*innen die relevanten Schritte und kritischen Kontaktpunkte identifizieren zu können. Auch den Bürger*innen wurde im Rahmen dieser Befragung die zuvor erstellte und auf Basis der Fokusgruppe angepasste Citizen Journey vorgelegt, um abzufragen, ob und inwiefern die Phasen und einzelnen Schritte tatsächlich erlebt werden. Zudem wurde nach Gründen für das persönliche Erscheinen gefragt. Insgesamt 44 Bürger*innen haben an dieser Befragung teilgenommen. Die Antworten aus der Befragung wurden – ähnlich zur Analyse der Fokusgruppendifkussion – mit Blick auf die Phasen und Schritte der Citizen Journey, auf ihre Darstellungsform und kritischen Kontaktpunkte hin ausgewertet. Zudem wurde analysiert, warum Bürger*innen ihre Anliegen vor Ort und nicht online durchführen.

3.2 Anwendbarkeit von Customer Journeys im öffentlichen Sektor

Anwendbarkeit und Erforderlichkeit. Die grundsätzliche Anwendbarkeit von Citizen Journeys zur Unterstützung einer bürgerorientierten Verwaltung haben wir aus zwei Perspektiven und in zwei Stufen beleuchtet:

1. Analyse bisheriger Forschungsarbeiten zur Beurteilung der Übertragbarkeit des Konzepts der Customer Journey vom privaten auf den öffentlichen Kontext,
2. Analyse eines Fokusgruppeninterviews zur Überprüfung der Erkenntnisse aus 1 und der praktischen Anwendbarkeit.

Dabei zeigt sich bereits der Ansatz des Customer Experience Management als ein guter Ausgangspunkt für die Verbesserung der Beziehungen zwischen dem öffentlichen Sektor und den Bürger*innen, indem Bürger*innen und ihre Erfahrungen in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Frage, wie die Bürger*innen den Prozess der Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen erleben, ist für ein bürgerzentriertes Dienstleistungsdesign essentiell. Diese Erkenntnis gilt gleichermaßen für privatwirtschaftlich wie für hoheitlich erbrachte Dienstleistungen und trägt dem Servicegedanken Rechnung, der sich aus dem sogenannten *Public Value*-Ansatz (Wertorientierung der Verwaltung) ableitet. Insofern unterstützt die Citizen Journey die öffentliche Verwaltung in ihrem Bestreben mehr Bürger*innenzentriertheit und -freundlichkeit zu erreichen.

Die bisherigen Arbeiten zu Customer bzw. Citizen Journeys legen zudem nahe, dass eine grundsätzliche Einteilung in drei Phasen in ähnlicher Weise für beide Domänen gelten kann:

Phase 1: Beide Journeys beschreiben die erste Phase inhaltlich mit einer Bedarfsfeststellung und Informationssuche, um eine bestimmte Leistung oder ein Produkt zu erhalten.

Phase 2: Die Kaufphase beschreibt die Auswahl und Bestellung eines Produkts im engeren Sinne. Die Beratung in der exemplarischen Citizen Journey kann dabei bereits die Auswahlentscheidung einschließen, ist aber nicht gänzlich deckungsgleich, da die wesentliche Transaktion noch nicht stattfindet.

Phase 3: Bei der Nach-Kaufphase geht es u.a. um die Nutzung oder den Verbrauch des Erworbenen und sie geht damit bereits einen Schritt weiter als der reine Abschluss, der lediglich die Antrags- bzw. Dokumenteneinreichung der Bürger*innen umfasst.

Zwar beinhalten die Phasen 2 und 3 im Vergleich der beiden Konzepte einige Unschärfen, aber es lässt sich insgesamt dennoch eine gleichgerichtete Umschreibung äquivalenter Inhalte feststellen. Hervorzuheben ist besonders die Phase 3 der etablierten Customer Journey. Hier greift das Citizen-Journey-Konzept des eGovernment-Monitors zu kurz, da es mit dem Abschluss des Verfahrens – also dem Einreichen eines Antrags oder Dokuments – endet. Doch auch bei Leistungen des öffentlichen Sektors gibt es Anlässe, die für die Annahme sprechen, dass nach der Antragseinreichung die Citizen Journey nicht beendet ist. Dies können einfache Nachfragen oder Nachforderungen sowohl von Verwaltungs- als auch der Bürger*innenseite sein. Auch bei Verständnisproblemen oder Feedback nach dem Zugang eines Bescheids interagieren Bürger*innen mit ihrer Verwaltung. Dies ist ebenso als Teil der Citizen Journey zu sehen, da diese Interaktionen noch der beantragten Dienstleistung zuzurechnen sind.

Darüber hinaus liefert die aktuelle Akzeptanzrate von E-Government-Leistungen zusätzliche Argumente für die Etablierung einer Citizen Journey. So können die existierenden Nutzungsbarrieren wie beispielsweise undurchschaubare Strukturen der Online-Angebote oder die komplizierte Abwicklung/Formulare (s. Abschnitt 2.2) mit einer konsequenten Anwendung von Citizen Journeys aus dem Weg geräumt oder zumindest begrenzt werden. Die Verwaltung wird hierdurch in die Lage versetzt, ihre Angebote nach den Anforderungen der Bürger*innen zu designen. Aus Sicht der Bürger*innen kann eine gut strukturierte und grafisch aufbereitete Citizen Journey diese Barrieren ebenfalls entschärfen, indem sie den Bürger*innen aufzeigt, welche Schritte zum Erhalt einer bestimmten Leistung zu beschreiten sind.

	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Customer Journey (Lemon and Verhoef 2016)	Vor-Kaufphase	Kaufphase	Nach-Kaufphase
Citizen Journey (Krcmar et al. 2018)	Information	Beratung	Abschluss

Tabelle 1. Phasen einer Customer und einer Citizen Journey

Die Erkenntnisse aus dem Fokusgruppeninterview unterstützen die vorgenannten Argumente für die Anwendbarkeit der Citizen Journey und unterstreichen deren Beitrag zur Verbesserung des E-Government-Angebots. Angesichts der angeführten Nutzungsbarrieren und Unsicherheiten der Bürger*innen bei Online-Anträgen oder unvollständigen Antragsunterlagen ist eine Hilfestellung wie etwa durch eine Citizen Journey für erfolgreiches E-Government nützlich. So zeigt sich anhand der im Folgenden dargestellten Kernaussagen aus dem Fokusgruppeninterview, wie eine Citizen Journey bei aktuellen Problemen Abhilfe schaffen kann und eine bessere Abstimmung auf die Bedürfnisse von Bürger*innen erlaubt.

Bereits in einer allgemeinen Diskussion über Verwaltungsleistungen im Internet haben Beschäftigte aus dem Bürgerbüro angemahnt, dass Informationen präzise und strukturiert bereitgestellt werden müssten:

„Ich finde, bei uns informieren sich schon immer sehr viele Leute darüber, was sie für eine bestimmte Leistung mitbringen müssen. (...) Aber es ist schon hilfreich, wenn sie sich vorher informieren. Man kann diesen Ablauf aber noch besser gestalten, sodass die Bürger direkt wissen, was sie mitzubringen haben.“

*„Die Homepage muss man (...) mehr dementsprechend anpassen, dass dort ein Leitfaden für die Bürger bereitgestellt wird, den sie explizit ankreuzen müssen. (...) Die [Bürger*innen] sollten auch darauf hingewiesen werden, wenn etwas nur verlängert werden muss und gar nicht neu ausgestellt werden kann.“*

Die Vollständigkeit und Qualität von Anträgen sind im Allgemeinen besser, wenn vorher Informationen oder eine Beratung eingeholt wurden. Dennoch sind diese Versuche nicht immer ausreichend. Der Einsatz einer Citizen Journey ermöglicht die präzise Angabe erforderlicher Informationen und Unterlagen aus Bürgerperspektive und in einer explizit für Antragsteller*innen aufbereiteten Form. Dabei kann die Wahl des Informationskanals aktuell den weiteren Verfahrensablauf auch negativ beeinflussen, wie sich in der Verwaltungspraxis zeigt:

„Heute Morgen habe ich eine E-Mail erhalten, die keine ausreichenden Informationen enthielt. Bei weiteren Fragen sollte ich zurückrufen. Jetzt kann ich die Frau aber nicht mehr erreichen.“

Dies knüpft an die Bedeutung des vorherigen Informierens für einen reibungslosen Verfahrensablauf an, denn schriftliche Anfragen (E-Mail, Kontaktformular, Brief) der Bürger*innen sind häufig unvollständig und erfordern Nachfragen von Seiten der Verwaltung. Mithilfe einer Citizen Journey kann beispielsweise nachvollzogen werden, welche Anfragen zu einem Wechsel zum Offlinekanal führen und wie eine Dienstleistung eine durchgängige Onlineabwicklung ermöglichen kann.

In der Diskussion um Erwartungen an die Verwaltung stimmten die Teilnehmer*innen der Fokusgruppe überein, dass diese sehr hoch seien:

*„Grundsätzlich helfen wir gerne, aber ich kann den Bürgern zeitlich nicht bei jeder Antragsstellung helfen.“ – „Aber diese Erwartung haben viele [Bürger*innen] eben.“*

Die Bürger*innen haben eine hohe Serviceerwartung an die Verwaltung und fordern Unterstützung ein. Mit einer visuell gut aufbereiteten Citizen Journey kann die Verwaltung auf verständliche Weise aufzeigen, wie der Weg zu einer bestimmten Leistung aussieht, und unterstützt somit die Bürger*innen direkt bei der Leistungsbeantragung.

„Wenn es die Möglichkeit gibt, etwas online zu erledigen, nimmt der Bürger dies immer gerne an. Aber einfacher wird der Vorgang nicht unbedingt und die Bearbeitungszeit wird dadurch auch nicht verkürzt.“

Diese Aussage unterstreicht die aktuell mangelnde Durchgängigkeit von E-Government-Dienstleistungen sowie ein unzureichendes Servicedesign. Bürger*innen schätzen zwar den Onlinekanal, doch für viele Services können nur eine begrenzte Anzahl Schritte online erledigt werden oder der*dem Antragsteller*in ist nicht ersichtlich, welche Informationen für einen vollständigen Antrag eingereicht werden müssen. Dieses Problem wird durch heterogen arbeitende Kommunen verschärft, wie eine Sachbearbeiterin aus dem Bürgerbüro feststellte:

„[Jede Kommune] arbeitet ein bisschen anders. Es ist nicht so, dass alle Städte einheitlich arbeiten oder genau die gleichen Unterlagen für die gleiche Leistung anfordern.“

Zusammenfassend führen diese Aspekte zu einer positiven Beantwortung der Frage nach der

Anwendbarkeit und Erforderlichkeit einer Citizen Journey für den öffentlichen Sektor. Die Verbesserung der Gesamterfahrung mit elektronischen Dienstleistungen kann dann die Nutzung von E-Government erhöhen. Daher ist es sinnvoll, dieses Konzept auf den öffentlichen Sektor zu übertragen – solange bestimmte Aspekte bei der Gestaltung einer solchen Citizen Journey beachtet werden. In erster Linie sollte der Umfang einer solchen Reise sorgfältig geprüft und beschrieben werden. In unserem Fall konzentrieren wir uns auf transaktionale Dienste, bei denen Anträge von Bürger*innen gestellt werden müssen, die wiederum von der Verwaltung bearbeitet werden.

Hindernisse der Übertragbarkeit. Dennoch kann die Citizen Journey natürlich nicht als Allheilmittel für die Ausweitung der E-Government-Nutzung gesehen werden und sieht sich mit Anwendungshindernissen konfrontiert. So behindern einige praktische Probleme die Übertragung von Customer Journeys auf den öffentlichen Sektor. Dienstleistungen oder Produkte werden im Privatsektor gegen Geld gekauft, doch müssen viele öffentliche Dienstleistungen nicht bezahlt werden. Abgesehen von den Bearbeitungsgebühren sind die meisten Dienstleistungen für die Bürger*innen kostenlos. Im Allgemeinen zahlen sie indirekt für die erhaltenen Dienstleistungen durch ihre Steuern. Darüber hinaus wollen sie öffentliche Dienstleistungen vielfach nicht freiwillig beziehen, sondern sind gesetzlich dazu verpflichtet.

Ein näherer Blick auf die Verwaltungsleistungen offenbart zusätzliche Unwägbarkeiten, die in Abhängigkeit des jeweiligen Verfahrens relevant sind. Häufig wird beispielsweise die Komplexität von Verwaltungsverfahren als Gegenargument zur Digitalisierung bestimmter Leistungen vorgebracht, wie eine Mitarbeiterin aus dem Jobcenter verdeutlichte.

„Ich finde die Online-Kommunikation oft schwierig, weil das Verfahren einfach sehr komplex ist. Es sind viele Unterlagen, die man mitbringen muss und je nach individuellem Fall sind es eben auch andere. Deswegen finde ich es sehr schwierig, nun einfach Onlinebeantragungen nur über das Internet anzubieten.“

Ebenso spielt die Nutzungshäufigkeit eine entscheidende Rolle:

„Vor allem für etwas, das du nur einmal im Leben brauchst. Das Führungszeugnis benötigen manche Leute beispielsweise regelmäßig, andere brauchen es auch nur einmal im Leben. Das ist dann immer so eine Sache, ob man sich für einen einmaligen Antrag mit einem Online-Verfahren auseinandersetzen will oder ob es nicht wirklich genauso schnell und bequem persönlich ist.“

Viele Verwaltungsleistungen hängen von individuellen Faktoren der Bürger*innen ab, beispielsweise bei der Hilfe zum Lebensunterhalt, Wohngeld, Eheschließung oder einem Bauantrag. In diesen Fällen kann es sehr schwierig werden, eine allgemeingültige Citizen Journey zu erstellen, wie von allen Interviewteilnehmenden berichtet wurde:

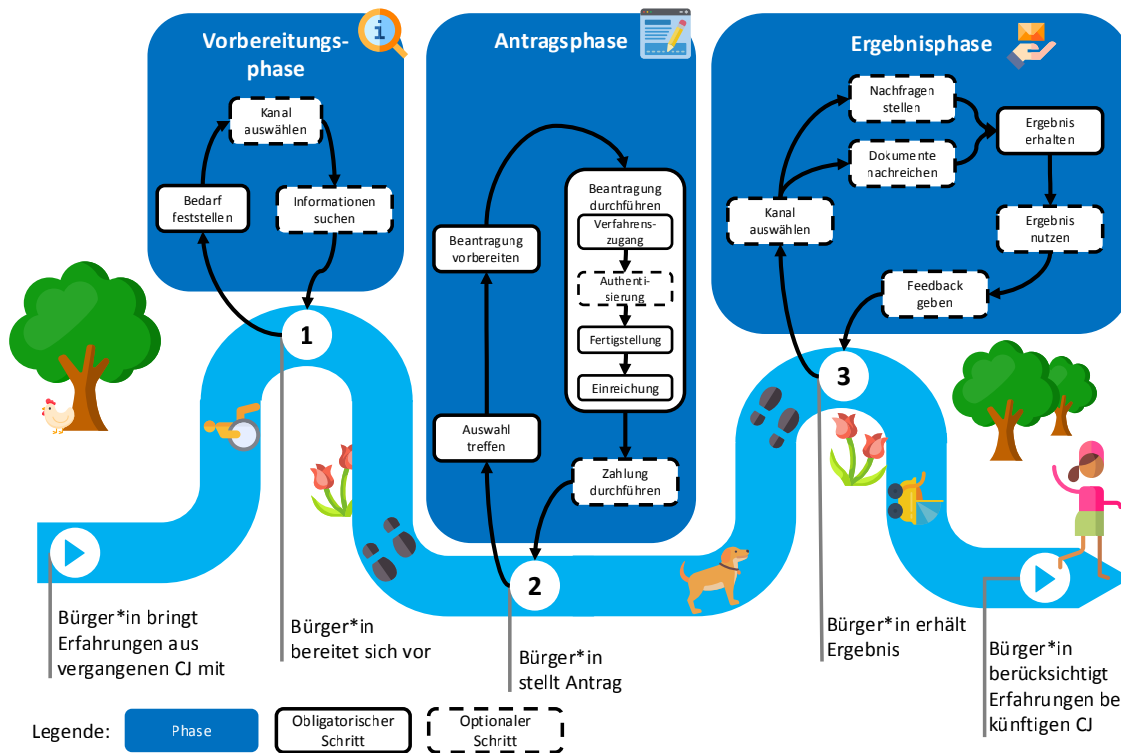
„Wir haben für uns intern auch schon mal versucht, so einen Leitfaden zu erstellen wie die Familienkarte am besten ausgestellt wird. Das war aber überhaupt nicht möglich, weil eigentlich jeder Fall individuell zu behandeln ist. Der eine hat bereits eine Karte, der andere hat für die ganze Familie schon Karten. Es ist wirklich schwierig, diese Fälle überhaupt übersichtlich in einem Leitfaden darzustellen – auch im Internet.“

„Wir haben im Standesamt bereits so einen Laufzettel (...), aber auch da gibt es viele Fallkonstellationen. (...) Diesen Vordruck bekommt man kaum standardisiert.“

Diese und weitere Aspekte können einen erheblichen Einfluss auf die Bewertung und die Erfahrungen mit einer öffentlichen Dienstleistung haben und müssen daher bei der Gestaltung einer Citizen Journey berücksichtigt werden.

3.3 Generische Citizen Journey für öffentliche (e-)Services

Eine Customer Journey kann in drei Phasen unterteilt werden (Lemon and Verhoef 2016): Vor-Kaufphase, Kaufphase und Nach-Kaufphase. Diese dreigliedrige Unterteilung ist auch für eine transaktionale Citizen Journey (CJ) geeignet (vgl. Abbildung 1). Wir haben die drei Phasen in Vorbereitungsphase, Antragsphase und Ergebnisphase umbenannt, da eine transaktionale Dienstleistung im öffentlichen Sektor – im Gegensatz zum Produktkauf im privaten Sektor – typischerweise durch die Bearbeitung eines Antrags charakterisiert ist (Goldkuhl 2007, 2011; Greunz et al. 2001). Im Gegensatz zu einer



Customer Journey, bei der die Kund*innen in der Regel die Reise erfolgreich beenden, d.h. ein Produkt nach Durchführung der notwendigen Schritte erhält, ist der Ausgang für eine*n Bürger*in im öffentlichen Sektor unsicherer, da möglicherweise kein Anspruch auf eine Dienstleistung besteht. Im Folgenden werden die drei Phasen beschrieben.

Vorbereitungsphase. Die drei grundsätzlichen Unterteilungen dieser Phase aus einer Customer Journey (Lemon and Verhoef 2016) werden hier mit geringfügigen Änderungen übernommen. Die meisten Citizen Journeys beginnen mit einer *Bedarfsfeststellung*, die entweder durch die Bürger*innen ausgelöst wird oder durch die Verwaltung bzw. das Gesetz. Die meisten Interaktionen zwischen Bürger*innen und Verwaltung werden durch rechtliche Regularien vorgeschrieben und sind damit vielfach obligatorisch (Norton and Pine 2013). Ein durch das Gesetz ausgelöster Bedarf ist beispielsweise die Verlängerung eines Personalausweises, die aufgrund des Erreichens eines Ablaufdatums notwendig wird. In solchen Fällen kann eine Verwaltung auch die Bürger*innen über die Notwendigkeit einer Antragstellung informieren.

Zusätzlich zu diesen gesetzlich vorgeschriebenen Bedarfen gibt es solche, die freiwillig sind und von Bürger*innen selbst ausgelöst werden

wie Heirat, Gewerbebeanmeldung oder Elterngeld. Solche Bedarfe werden nicht durch ein Gesetz ausgelöst. Es kann auch Bedarfe geben, für die keine Verwaltungsdienstleistung zur Verfügung steht, beispielsweise für die Erlaubnis, ein Ladengeschäft sonntags zu öffnen, da dies für die meisten Gewerbe verboten ist. Bürger*innen können sowohl online (z.B. durch Informationen auf einem Webportal) als auch offline (z.B. durch Gespräche mit anderen Personen) auf einen Sachverhalt aufmerksam werden, wodurch ein Bedarf entstehen kann. Darüber hinaus gibt es Bedarfe, für die keine e-Services angeboten werden, sondern entsprechende Services nur vor Ort oder postalisch bezogen werden können.

Nach der Bedarfsfeststellung erfolgt die *Kanalauswahl* für die weiteren Aktivitäten dieser Phase. Bei der Wahl des Kanals stehen verschiedene Online- (z.B. App) und Offline-Optionen (z.B. Bürgerbüro) zur Verfügung. Hier zeigt sich ein wesentlicher Unterschied zu einer Customer Journey: Die Citizen Journey beinhaltet nicht die Ermittlung von verschiedenen potenziellen Anbietern, da es in den meisten Fällen nur einen Anbieter für eine Dienstleistung gibt, in aller Regel die Kommunalverwaltung. So kann beispielsweise ein Parkausweis nur bei der jeweiligen Stadtverwaltung des Wohnorts beantragt werden. Ausnahmen sind z.B. die Auswahl einer öffentlichen Schule oder eines Kindergartens. Da

dies Ausnahmen von der Regel sind, liegt der Schwerpunkt auf der Wahl des Kanals und nicht auf der Berücksichtigung anderer Wahlmöglichkeiten. Die Diskussion über die Online- und Offline-Nutzung öffentlicher Dienstleistungen und die entsprechenden Nutzungsraten zeigen, wie wichtig die Wahl des Kanals für den öffentlichen Sektor ist.

Anschließend beginnt die *Informationssuche* der Nutzer*innen nach einem Dienst, welche online und offline erfolgen kann. Diese Suche kann je nach Bedarf unterschiedlich sein. So kann ein*e Nutzer*in eine allgemeine Suche starten, um mehr Einblicke in das Thema zu erhalten. Diese Suche konzentriert sich ausschließlich auf die Informationsbeschaffung und adressiert nicht eine bestimmte Dienstleistung oder öffentlichen Verwaltung (allgemeine Suche). In einigen Fällen wissen die Nutzer*innen bereits, welche Dienstleistung benötigt wird und sammeln Informationen über diese Dienstleistung unabhängig von der zuständigen Verwaltung (dienstleistungsspezifische Suche). Ein Beispiel ist die Suche nach der Höhe des Kindergelds, auf die eine Familie je nach der Anzahl der Kinder Anspruch hat. Da die Inanspruchnahme öffentlicher Dienstleistungen meist mit der Einreichung von Dokumenten und Formularen einhergeht, umfasst diese Suche auch die Recherche nach Formularen (z.B. Online-Formulare und PDFs) und Informationen darüber, welche zusätzlichen Dokumente im Allgemeinen einzureichen sind – unabhängig von der zuständigen Verwaltung. Während die Suche nach Informationen im E-Commerce auch den Vergleich verschiedener Dienstleistungen und Anbieter (z.B. im Hinblick auf Preis und Qualität) beinhaltet, sind diese Aspekte bei der Suche nach Informationen über Verwaltungsdienste selten, da die zuständige Verwaltung vielfach durch den Wohnort der Bürger*innen oder andere Eigenschaften wie den Arbeitgeber vorgegeben ist.

Es kann auch vorkommen, dass die Nutzer*innen die Dienstleistung und zuständige Verwaltung kennen und die Website der Verwaltung durchsuchen, um Öffnungszeiten, Ansprechpartner und Online-Formulare dieser Verwaltung zu finden (verwaltungsspezifische Suche). Schließlich kann es vorkommen, dass alle notwendigen Details der betreffenden Dienstleistung bekannt sind und daher keine Suche nach Informationen erforderlich ist (keine Suche). Es ist möglich, dass die Bürger*innen nach elekt-

ronischen Dienstleistungen suchen, aber mangels eines E-Government-Angebots gezwungen sind Offline-Kanäle zu nutzen und somit Dienste vor Ort im Bürgerbüro in Anspruch nehmen müssen.

Antragsphase. Ähnlich zum E-Commerce (Lemon and Verhoef 2016) beginnt die zweite Phase mit dem *Treffen einer Auswahl*. Dies umfasst unter anderem die Entscheidung, eine freiwillige Dienstleistung wie zum Beispiel Elterngeld zu beziehen oder die Wahl des Zeitpunkts der Antragstellung. Sind mehrere Personen leistungsberechtigt kann auch die*der Antragstellende festgelegt werden, zum Beispiel beim Kindergeld. In den meisten Fällen ist die Wahl des Kanals für die Schritte dieser Phase die einzige Wahl, die Bürger*innen haben – Art der Dienstleistung und zuständige Verwaltung sind oft vorgegeben.

Im Gegensatz zum E-Commerce ist der nächste Schritt nicht die Bestellung, sondern die *Antragsvorbereitung*. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Bürger*innen für den Erhalt einer Leistung Formulare auszufüllen und Dokumente beizubringen haben, die von der Verwaltung geprüft werden. Zum Beispiel muss eine*ein Antragsteller*in im Zuge der Beantragung einer Baugenehmigung einen Plan eines Architekten vorlegen (Greunz et al. 2001). Die*der Bürger*in muss die Dokumente – und bei einer postalischen Beantragung auch die auszufüllenden Formulare – zusammentragen, bevor ein Antrag auf eine Dienstleistung gestellt werden kann. Dies kann digital oder analog erfolgen. Werden analoge Dokumente für eine digitale Beantragung gesammelt, müsste diese eingescannt werden, um eine digitale Beantragung zu ermöglichen.

Nach der Antragsvorbereitung erfolgt die *Durchführung der Beantragung*, was der Bestellung in einer Customer Journey entspricht. Die Durchführung der Beantragung ist wieder in einzelne Unterschritte unterteilt. Der *Verfahrenszugang* kann im Offline-Kanal darin bestehen, das Bürgerbüro aufzusuchen und mit einer*m Verwaltungsmitarbeiter*in in Kontakt zu treten oder – wie bei einer postalischen Beantragung von zu Hause – sich an den Schreibtisch zu setzen. Bei der Wahl eines Online-Kanals besteht der Verfahrenszugang im Aufrufen der Verwaltungswebsite oder einer App.

Einige Dienste erfordern die *Authentisierung* der Bürger*innen. Die öffentliche Verwaltung muss sicherstellen, dass die*der Bürger*in tatsächlich die Person ist, für die sie sich ausgibt. Abhängig vom erforderlichen Sicherheitsniveau existieren hierfür eine Vielzahl von Optionen im Online-Kanal, wie beispielsweise ein Nutzerkonto mit Passwort für Dienste mit einem niedrigeren Sicherheitsniveau oder die Identifizierung mit dem elektronischen Personalausweis oder Zertifikat für ein hohes Sicherheitsniveau. Letzteres kann für Dienstleistungen wie die Steuererklärung erforderlich sein. Für Dienstleistungen wie das Reservieren eines Termins im Bürgerbüro kann eine Authentisierung sogar vollständig entfallen. Im Offline-Kanal kann die Authentisierung durch persönliches Erscheinen und Identifikation mit einem Ausweisdokument vorgenommen werden. Die Authentisierung durch die Bürger*innen ist spezifisch für eine Citizen Journey und kommt bei einer Customer Journey seltener vor. Ausnahmen sind jedoch zum Beispiel Abschlüsse eines Bankgeschäfts.

Bei der sich anschließenden *Fertigstellung* werden die notwendigen Formulare ausgefüllt und notwendige Dokumente angehängt. In weiterentwickelten Digitalangeboten kann eine Dienstleistung vollständig online abgewickelt werden, so dass die*der Bürger*in Formulare ausfüllen und zusätzliche Dokumente hochladen kann. Bei Verwendung eines Online-Portals können die Dokumente automatisch auf Vollständigkeit geprüft werden. Portale können als Online-Speicher für elektronische Dokumente dienen, so dass ein Dokument nur einmal hochgeladen und anschließend für die Beantragung verschiedener Dienstleistungen verwendet werden kann.

Die finale *Einreichung* des Antrags mit den angehängten Dokumenten kann online oder offline erfolgen. Durchgehend digitalisierte Dienstleistungsangebote ermöglichen die Online-Übermittlung eines Antrags. Außerdem kann es möglich sein, Formulare online auszufüllen und auszudrucken und anschließend per Post einzureichen. Eine weitere Möglichkeit ist, dass Formulare online eingereicht werden können, aber zusätzliche Dokumente auf Papier an die Verwaltung geschickt werden müssen. Letztendlich kann die Einreichung postalisch, per Fax, digital oder in einem persönlichen Gespräch erfolgen.

Je nach Dienstleistung kann eine *Zahlung* erforderlich sein, die entweder bei Einreichung

oder zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt im Laufe des Prozesses angefordert wird. Während dieser Schritt im E-Commerce obligatorisch ist, müssen Bürger*innen nicht für jede öffentliche Dienstleistung bezahlen.

Ergebnisphase. Die Ergebnisphase weist Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten mit der letzten Phase einer Customer Journey auf (Lemon and Verhoef 2016). Zunächst findet die *Kanalauswahl* für die nächsten Schritte dieser Phase statt. Auch hier stehen verschiedene Online- und Offline-Möglichkeiten zur Verfügung wie beispielsweise Kontakt per E-Mail, Telefon und Post. Dieser Schritt ist optional, da in dieser Phase ausschließlich der Erhalt des Ergebnisses, zum Beispiel des Bescheids, obligatorisch ist und der Kanal hierfür vielfach durch die Verwaltung vorgegeben ist.

Anschließend haben auf der einen Seite Bürger*innen die Möglichkeit zum *Stellen von Nachfragen*. Beispielsweise kann der aktuelle Verfahrensstand telefonisch oder über ein Online-Portal abgefragt werden oder es können Verständnisfragen zu weiteren von der Verwaltung angeforderten Informationen und Dokumenten gestellt werden.

Während Nachfragen von Bürger*innen an die Verwaltung gerichtet werden, kann sich auf der anderen Seite auch die Verwaltung an die Bürger*innen wenden. Dies geschieht, wenn die von der*dem Antragstellenden eingereichten Unterlagen unklar oder unvollständig sind und somit fehlende Dokumente oder Informationen nachzureichen sind. In solchen Fällen, informiert die Verwaltung den*die Antragstellenden über die Notwendigkeit zur *Nachreichung von Dokumenten*. Bürger*innen stellen anschließend die notwendigen Unterlagen entsprechend über den vorher gewählten Kanal zur Verfügung. Dieser Schritt ist ein Unterschied zur Customer Journey, wo in der Regel nach dem Kauf keine fehlenden Unterlagen zu übermitteln sind. Eine Ausnahme hiervon ist bspw. die Erteilung eines SEPA-Lastschriftmandats bei dem Online-Abschluss einer Versicherung.

Unabhängig davon, ob Nachfragen gestellt wurden und Unterlagen nachgereicht wurden, kommt es im nächsten Schritt zum *Erhalt des Ergebnisses*. Die Verwaltung hat basierend auf den übermittelten Informationen eine Entscheidung getroffen und die*der Bürger*in erhält nun diese Entscheidung, beispielsweise in Form

eines Bescheids. Im positiven Fall erhält die*der Antragstellende die entsprechende Dienstleistung. Diese kann eine einmalige Aktion sein wie die Ausstellung eines Führungszeugnisses oder regelmäßige Aktionen umfassen wie die Zahlung von Wohngeld. Im Gegensatz zum E-Commerce, wo der Kauf eines Produkts seltener abgelehnt wird, kann bei öffentlichen Leistungen häufiger der negative Fall eintreten, dass einem Antrag nicht stattgegeben wird. Zweifelsohne können auch im Privatsektor Käufe verwehrt werden, beispielsweise bei Versicherungen. Dies sind jedoch den gesamten Privatsektor betrachtend Ausnahmen. Zudem erhalten Kund*innen im E-Commerce vielfach das Produkt unmittelbar nach dem Kauf, bei Verwaltungsdienstleistungen wird der Bescheid erst nach einer Prüfung des Antrags erstellt. Auch hier gibt es in der Privatwirtschaft Ausnahmen, wie beispielsweise der Online-Handel, und auch Verwaltungen können Dokumente wie Bewohnerparkausweise direkt nach Antragstellung online übermitteln. Der Erhalt des Ergebnisses erfolgt vielfach persönlich oder postalisch, kann aber auch online durchgeführt werden.

Im Anschluss erfolgt die *Nutzung des Ergebnisses*. Bürger*innen können einen Bescheid und die damit verbundenen Berechtigungen nutzen, um beispielsweise eine Reise zu tätigen (Reisepass), ein Kind zur Schule zu schicken (Schulanmeldung) oder die erhaltenen Zahlungen zu investieren (Kindergeld). Obwohl dies dem entsprechenden Schritt in einer Customer Journey ähnelt, ist die Nutzung in einer Citizen Journey anders. Öffentliche Dienstleistungen beziehen sich oft auf einen besonderen Anspruch und die Bürger*innen können nicht zwischen verschiedenen Dienstleistungsanbietern wählen, weshalb die Relevanz für künftige „Kaufentscheidungen“ vergleichsweise gering ist. Da eine Dienstleistung nicht immer gewährt wird, ist dieser Schritt in einer Citizen Journey optional. Bürger*innen können es auch ablehnen, die gewährten Berechtigungen einzusetzen. Zum Beispiel könnte ein Bürger*in eine Baugenehmigung erhalten, es dann aber ablehnen, ein Gebäude zu errichten.

Zuletzt können die Antragsteller*innen der Verwaltung *Feedback geben*, beispielsweise zur Dienstleistungsqualität oder Nutzerzufriedenheit. Bürger*innen können auf Schwachstellen im Prozess hinweisen sowie Ideen zur Verbesserung der Dienstleistung geben. Zusätzlich können Nachfragen zum individuellen Bescheid,

dessen Verständlichkeit und Verwendung Teil des Feedbacks sein.

Im Gegensatz zum E-Commerce können Ergebnisse von Verwaltungsleistungen schwieriger zurückgegeben und rückgängig gemacht werden. Beispielsweise lässt sich eine Scheidung schwieriger annullieren als ein Produkt an einen Online-Händler zurückzusenden. Nichtsdestotrotz kann es sein, dass ein*e Bürger*in Einspruch gegen eine Verwaltungsentscheidung einlegen möchte. Dies erfolgt in Form einer neuen Citizen Journey, d.h. ein Einspruch oder Widerspruch löst eine neue Citizen Journey aus.

3.4 Identifikation kritischer Kontaktpunkte

Im Rahmen der Befragung haben wir die Bürger*innen gebeten, die Kontaktpunkte zu identifizieren, die zu einem Wechsel zwischen dem Online- und Offline-Angebot der Verwaltung geführt haben. Auf Basis dieser Befragung lassen sich insgesamt vier kritische Kontaktpunkte identifizieren. Dabei zeigt die Analyse unserer Daten, dass viele Bürger*innen das Online-Angebot ihrer Verwaltung gar nicht in Betracht ziehen. Damit liegt der erste kritische Kontaktpunkt bereits vor dem Beginn der eigentlichen Citizen Journey. Noch *vor der Vorbereitungsphase* haben einige der Befragten bereits die grundsätzliche Entscheidung getroffen, keine Online-Angebote zu nutzen.

Ein weiterer Großteil der Befragten wechselt während oder nach der Vorbereitungsphase vom Online-Angebot zum persönlichen Kontakt mit einem Sachbearbeiter. Die Gründe dafür sind vielfältig und leiten sich sowohl aus individuellen Präferenzen als auch dem Angebot der Verwaltungen ab. Viele Befragte ziehen den persönlichen Kontakt Online-Angeboten der Verwaltung vor oder empfinden den persönlichen Austausch als einfacher. Häufig sind die Online-Angebote aber auch nicht bekannt oder benötigte Dienstleistungen werden nicht online angeboten (s. Tabelle 2). Der zweite kritische Kontaktpunkt liegt somit zu Beginn der Citizen Journey in der Vorbereitungsphase (*2 - Kanal auswählen*). Während sich der erste kritische Kontaktpunkt insbesondere aus einer individuellen und grundsätzlichen Entscheidung heraus ergibt, ist der zweite kritische Kontaktpunkt eher auf die Struktur und Vielfalt des Online-Angebotes zurückzuführen.

Tabelle 2. Gründe für persönliches Erscheinen (n=43)

Warum sind Sie persönlich hier?	Häufigkeit	%
Sonstiges	17	38,6
(Bevorzugung persönlicher Kontakt, Abgabe von Dokumenten/ war gerade vor Ort, persönliches Erscheinen ist notwendig, Abholung von Dokumenten, persönlicher Kontakt ist einfacher, fehlendes Online-Angebot, Online-Angebot undurchsichtig, Anschaffung zusätzlicher Hardware erforderlich)		
Service wird nicht online angeboten	14	31,8
Online-Angebot nicht bekannt	10	22,7
Struktur des Online-Angebots undurchsichtig	1	2,3
Unzureichende Hilfestellung durch Stadt	1	2,3
Gesamt	43	97,7

Ein weiterer kritischer Kontaktpunkt liegt zwischen der ersten Phase und der *Antragsphase*. Immerhin neun der Befragten geben an, dass sie sich zwar online über das Angebot der Stadt, Öffnungszeiten und Ansprechpartner informiert oder Formulare heruntergeladen haben (s. Tabelle 3), dann aber für die Antragsphase wie-

der zum analogen Kanal gewechselt sind. Neben den bereits genannten Gründen für den ersten kritischen Kontaktpunkt, die auch hier zum Tragen kommen, geben die Befragten zudem an, dass sie grundsätzlich zufrieden sind mit der Leistung ihrer Verwaltung und daher gerne den persönlichen Kontakt suchen.

Tabelle 3. Vorbereitung auf den Termin (n=44)

Wie haben Sie sich auf diesen Termin vorbereitet?	Häufigkeit	%
Ich habe mich gar nicht vorbereitet	17	38,6
Ich habe mich über die gewünschte Dienstleistung bzw. mein Anliegen informiert (z.B. Gebühren, erforderliche Unterlagen)	9	20,5
Ich habe erforderliche beizubringende Unterlagen besorgt	7	15,9
Ich habe mich über die Stadtverwaltung informiert (z.B. Öffnungszeiten, Ansprechpartner)	6	13,6
Ich habe mir ein Formular besorgt	2	4,5
Ich habe ein Formular vorausgefüllt	1	2,3
Sonstiges	2	4,5
Gesamt	44	100

Schließlich ergibt sich ein weiterer kritischer Kontaktpunkt zu Beginn der *Ergebnisphase*, in der die Bürger*innen wieder entscheiden können, wie sie mit der Verwaltung in Kontakt treten, etwa bei Nachfragen oder Feedback-Bedarfen. Besonders auffällig ist, dass von den Befragten, deren Anliegen noch nicht abgeschlossen ist (22), nur eine Person angegeben hat, das Anliegen digital beenden zu wollen. Da

die Ergebnisphase teilweise durch die Verwaltung selbst ausgelöst wird, beispielsweise durch das Zusenden von Dokumenten, Bescheiden oder das Nachfordern von Dokumenten, kann die Kanalauswahl in dieser Phase für die Schritte *Nachfragen stellen*, *Dokumente nachreichen* und *Feedback geben* aktiv von den Bürger*innen getroffen werden.

4. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Basierend auf den Erkenntnissen der Literaturrecherche, der Fokusgruppe und der Bürger*innenbefragung haben wir Handlungsempfehlungen abgeleitet, die einerseits auf die konkrete Umsetzung der Citizen Journey in der Verwaltungspraxis abzielen und andererseits auf die Umsetzung von E-Government im Allgemeinen.

4.1 Umsetzung der Citizen Journey

- Die in dieser Studie vorgeschlagene Citizen Journey kann von Verwaltungen genutzt werden, um eine Vielzahl unterschiedlicher **Verwaltungsleistungen abzubilden**. Dabei ist die Vorlage so gestaltet, dass sie mit wenig Aufwand individuell anpassbar ist. Werden Verwaltungsdienstleistungen mit Hilfe der hier vorgestellten Citizen Journey abgebildet, kann dies intern z.B. zur Analyse des Prozesses aus Bürger*innensicht und zur Identifikation potentieller Schwachstellen im Sinne kritischer Kontaktpunkte dienen.
- Die Citizen Journey kann, sobald sie an die spezifischen Verfahren angepasst ist, auch als Roadmap zur **Entwicklung medienbruchfreier e-Services** verwendet werden. Wenn etwa mit Hilfe der Citizen Journey Bürger*innen befragt werden, ähnlich wie in dieser Studie exemplarisch dargelegt, lassen sich kritische Kontaktpunkte identifizieren, die zu einem Wechsel des Kommunikationskanals (von online zu offline, von offline zu online) führen.
- Die generische Citizen Journey kann auch genutzt werden, um Bürger*innen **die Navigation durch verschiedene Verwaltungsverfahren zu erleichtern**. Dies kann analog erfolgen und – angereichert mit entsprechenden Informationen – als Landkarte genutzt werden, anhand derer Bürger*innen alle notwendigen Schritte innerhalb eines Verwaltungsverfahrens sowie ihre ideale Abfolge ablesen können. Die Citizen Journey kann aber ebenso digitalisiert, z.B. als App, angeboten werden. Eine digitalisierte Abbildung von Verwaltungsverfahren entlang der generischen Citizen Journey hat den Vorteil, dass interaktive Elemente eingebunden werden können, wie etwa Chatbots, und zudem relevante Formulare, Merkblätter, Checklisten und andere Dokumente bereits für die Bürger*innen hinterlegt werden können.
- Mit der strukturierten Bereitstellung dieser Verfahrensinformationen kann die Citizen Journey dazu beitragen, ein behördliches **Informationsportal** aufzubauen, in dem alle relevanten Informationen zu einem spezifischen Verfahren für Bürger*innen gebündelt werden.
- Aus Sicht der Bürger*innen kann die Citizen Journey sowohl zur Vorbereitung des Verfahrens dienen, um beispielsweise die notwendigen Dokumente und Formulare vorab zu identifizieren, als auch während des Verfahrens Orientierung bieten, etwa wenn Bürger*innen unsicher sind, welche Schritte als

nächstes durchlaufen werden müssen. Der Citizen Journey kommt damit eine entscheidende **Unterstützungs- und Informationsfunktion** zu, die deutlich über die bisher üblicherweise auf Verwaltungswebsites zur Verfügung gestellten Informationen hinausgeht.

4.2 Verbesserung des E-Government

Über den konkreten Einsatz in Verwaltungen hinaus hat die Citizen Journey das Potential E-Government in Deutschland zu verbessern.

- Der Einsatz der Citizen Journey als **Analyseinstrument** birgt grundsätzlich das Potential, kritische Kontaktpunkte in Verwaltungsverfahren zu identifizieren (s.o.). Darüber hinaus kann die Citizen Journey aber auch eingesetzt werden, um das **Digitalisierungspotential** eines Verwaltungsverfahrens grundsätzlich zu analysieren. Dabei ist beispielsweise der Grad der Individualisierung eines Verfahrens, aber auch die Zahl kritischer Kontaktpunkte relevant.
- Durch eine solche grundlegende Analyse von Verwaltungsverfahren aus Bürger*innen-sicht können mit der Citizen Journey auch

strategische Initiativen zur Verwaltungsdigitalisierung unterstützt werden. So können beispielsweise Verwaltungsverfahren mit wenigen kritischen Kontaktpunkten vorrangig digitalisiert werden sowie Schwachstellen in Verfahren identifiziert werden, die es vor einer Digitalisierung zu beseitigen gilt.

- Die Erkenntnisse aus dem privaten Sektor zeigen, dass positive Erfahrungen von Kund*innen Wert für Unternehmen erzeugen können. Wird die Citizen Journey konsequent in öffentlichen Verwaltungen als Navigation durch Verwaltungsverfahren eingesetzt, kann dies insgesamt zu einem positiven Erleben und damit letztlich zu einer höheren **Akzeptanz von E-Government** führen.
- Die Befragung hat gezeigt, dass viele Bürger*innen den Service vor Ort aufgrund der hohen Service-Orientierung und Freundlichkeit der Mitarbeiter*innen bevorzugen. Für diese Bürger*innen kam eine Nutzung von e-Services daher grundsätzlich nicht in Frage. Die hier vorgestellte Citizen Journey kann daher so umgesetzt werden, dass sich digitale Leistungserbringung und Leistungserbringung vor Ort ergänzen und Bürger*innen zunehmend die **Kombination von analogen und digitalen Angeboten** ermöglicht wird.

5. ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie hatte zum Ziel, die Anwendbarkeit des Customer-Journey-Konzepts im öffentlichen Sektor zu untersuchen, eine generische Citizen Journey für Online- und Offline-Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung zu entwickeln und kritische Kontaktpunkte dieser Citizen Journey zu identifizieren, an denen ein Wechsel von einem Online- zu einem Offline-Kanal stattfindet. Die Anwendung von Citizen Journeys in der öffentlichen Verwaltung ist im Allgemeinen sinnvoll, um eine höhere Nutzerzentrierung zu erreichen, sieht sich aber mit Hürden wie dem hohen Grad an Komplexität und Individualität von Verwaltungsleistungen konfrontiert. Um Verwaltungen bei der Anwendung zu unterstützen, wurde eine Citizen Journey bestehend aus den drei Phasen Vorbereitungsphase, Antragsphase und Ergebnisphase vorgestellt. Die Ergebnisse der Bürger*innenbefragung zeigen, dass ein Wechsel von einem Online- zu einem Offline-Kanal häufig (1) vor oder (2) während der Vorbereitungsphase, (3) zwischen der Vorbereitungs- und Antragsphase sowie (4) zu Beginn der Ergebnisphase stattfindet.

Während sich diese Erkenntnisse zunächst auf die hier beschriebene generische Citizen Journey mit Fokus auf transaktionale Dienstleistungen beziehen, können mit Citizen Journeys, die sich auf bestimmte Leistungskategorien oder gar einzelne Leistungen fokussieren, weitergehende Erkenntnisse erzielt werden. So ist beispielsweise anzunehmen, dass sich sowohl einzelne Schritte als auch die Bedeutung für Bürger*innen zwischen Verfahren der Leistungs- oder der Eingriffsverwaltung deutlich unterscheiden. Für diese spezifischeren Citizen Journeys kann das hier vorgestellte generische Artefakt als Grundgerüst dienen.

Die Erkenntnisse dieser Studie unterstützen die öffentliche Verwaltung bei der Entwicklung und Verbesserung ihrer Dienstleistungsangebote und ebnen damit den Weg zu einer vermehrt bürgernahen Ausrichtung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland.

LITERATUR

- Cordes, C. 2015. "Mapping the User Journey," *New Zealand Government*. (<https://www.digital.govt.nz/blog/mapping-the-user-journey/>, accessed March 30, 2020).
- CX CAP Goal Team. 2019. "Mapping the Cross-Agency Customer Experience Journey." (<https://www.performance.govt.nz/mapping-cx-journey/>, accessed March 30, 2020).
- Department of the Prime Minister and Cabinet New Zealand. 2017. "Journey Mapping." (<https://dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/designthinking/journey-mapping>, accessed March 30, 2020).
- Goldkuhl, G. 2007. "What Does It Mean to Serve the Citizen in E-Services?-Towards a Practical Theory Founded in Socio-Instrumental Pragmatism," *International Journal of Public Information Systems* (3:3), pp. 135-159.
- Goldkuhl, G. 2011. "Generic Regulation Model: The Evolution of a Practical Theory for e-Government," *Transforming Government: People, Process and Policy* (5:3), pp. 249-267.
- Greunz, M., Schopp, B., and Haes, J. 2001. "Integrating E-Government Infrastructures through Secure Xml Document Containers," in *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS 2001)*, Wailea.
- Ivey-Williams, K. 2016. "Why We Use User Journey Maps in Government." (<https://designnotes.blog.gov.uk/2016/03/30/why-we-use-user-journey-maps-in-government/>, accessed March 30, 2020).
- Klischewski, R., and Lessa, L. 2013. "Sustainability of E-Government Success: An Integrated Research Agenda," in *E-Government Success Factors and Measures: Theories, Concepts, and Methodologies*, R. J. Gil-Garcia (ed.), IGI Global, pp. 104-123.
- Krcmar, H., Akkaya, C., Müller, L.-S., Scheiber, P., Boberach, M., Exel, S., and Baetghe, C. 2018. *eGovernment Monitor 2018: Nutzung Und Akzeptanz Digitaler Verwaltungsangebote - Deutschland, Österreich Und Schweiz Im Vergleich*, (Initiative D21 e. V., ed.).
- Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. 2016. "Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey," *Journal of Marketing* (80:6), pp. 69-96.
- Norton, D. W., and Pine, B. J. 2013. "Using the Customer Journey to Road Test and Refine the Business Model," *Strategy and Leadership* (41:2), pp. 12-17.
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., and Ramirez, G. C. 2017. "How to Create a Realistic Customer Journey Map," *Business Horizons* (60:1), pp. 143-150.
- Scheiber, P., Müller, L.-S., Krcmar, H., Exel, S., Motzet, K., and Bastin, M. 2019. *eGovernment Monitor 2019: Nutzung Und Akzeptanz Digitaler Verwaltungsangebote - Deutschland, Österreich Und Schweiz Im Vergleich*, (Initiative D21 e.V., ed.).
- The Danish Government. 2016. "The Digital Strategy - A Stronger and More Secure Digital Denmark," *The Digital Strategy 2016-2020*. (https://digst.dk/media/16165/ds_singlepage_uk_web.pdf, accessed March 30, 2020).

United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2016. "United Nations E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development."
(<http://workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN96407.pdf>, accessed January 18, 2017).

Victorian Government. 2018. "Designing Better Government Information and Services: A Service Design Toolkit for Government."
(https://www.vic.gov.au/sites/default/files/2018-12/Designing_better_government_information_services_report.pdf, accessed March 30, 2020).

ÜBER DIE AUTOR*INNEN

Sebastian Halsbenning ist Doktorand am Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Sein Forschungsinteresse gilt dem E-Government und der öffentlichen Verwaltung ganz allgemein, wobei die Schwerpunkte seiner Arbeit in den Bereichen E-Government-Kompetenz, Plattformen im öffentlichen Sektor und datengestützter Entscheidungsfindung liegen. Sebastian Halsbenning ist Mitglied des Competence Center E-Government des European Research Center for Information Systems.

Dr. Hendrik Scholta ist Postdoktorand und Habilitand am Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Er promovierte im Jahr 2018 über die Standardisierung von Formularen und Benutzungsschnittstellen in der öffentlichen Verwaltung. Seine Forschungsinteressen liegen in den Bereichen E-Government, Geschäftsprozessmanagement, konzeptuelle Modellierung und Formularmanagement. Er beschäftigt sich insbesondere mit der Fragestellung, wie disruptive Errungenschaften wie beispielsweise Künstliche Intelligenz und Big Data zur Innovation in der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden können. Hendrik Scholta ist Mitglied des Competence Center E-Government des European Research Center for Information Systems.

Dr. Bettina Distel ist Habilitandin am Institut für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, an dem sie 2018 auch promoviert hat. Sie befasst sich unter anderem mit der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Im Fokus ihrer Arbeit stehen dabei der ‚Faktor Mensch‘ und die Auswirkungen der Digitalisierung auf Bürger*innen ebenso wie Mitarbeiter*innen und Führungskräfte innerhalb der Verwaltung. Ein weiterer Forschungsschwerpunkt ist das Thema ‚Vertrauen‘, insbesondere im Kontext öffentlicher Verwaltungen und mit Blick auf die Beziehung von Nutzer*innen zu Anbietern und Technik. Bettina Distel ist Mitglied des NEGZ sowie des Competence Center E-Government des European Research Center for Information Systems.

IMPRESSUM

Die Kurzstudie basiert auf einer Initiative des Nationalen E-Government Kompetenzzentrums e. V.

Ansprechpartner

Sebastian Halsbenning

WWU Münster
sebastian.halsbenning@ercis.uni-muenster.de

Dr. Hendrik Scholta

WWU Münster

Dr. Bettina Distel

WWU Münster

Nationales E-Government Kompetenzzentrum e. V.

Pressehaus / 4102
Schiffbauerdamm 40
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747
info@negz.org
negz.org

Gestalterische Umsetzung

made in – Design und Strategieberatung
www.madein.io

BERICHTE DES NEGZ

Folgende Kurzstudien sind in der Reihe „Berichte des NEGZ“ bereits erschienen:

- Nr. 1** Schuppan, T., Köhl, S., Off, T. (2018). Vollzugsorientierte Gesetzgebung durch eine Vollzugssimulationsmaschine, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 2** Ogonek, N., Distel B., Ben Rehouma, M., Hofmann, S., Räckers, M. (2018). Digitalisierungsverständnis von Führungskräften, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 3** Djeflal, C. (2018). Künstliche Intelligenz in der öffentlichen Verwaltung, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 4** Fadavian, B., Franzen-Paustenbach, D., Rehfeld, D., Schmitt, M., Schweikart, D., Djeflal, C. (2019). Data Driven Government, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 5** Balta, D., Hofmann, S., Rehfeld, D., Kuhn, P., Krcmar, H. (2019). Sharing Economy: Potential im öffentlichen Sektor, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 6** Hoepner, P., Welzel, C., Wulff, M. (2019). Identifizierung und Authentifizierung leicht gemacht – die Nutzer ins Zentrum stellen, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 7** Köhl, S., Müller, H. (2019). Sicherheitsanforderungen und -nachweise bei Cloud-Diensten – Grundlagen für öffentliche Auftraggeber, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 8** Houy, C., Gutermuth, O., Fettke, P., Loos, P. (2020). Potentiale Künstlicher Intelligenz zur Unterstützung von Sachbearbeitungsprozessen im Sozialwesen, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 9** Schaffer, S., Reithinger, N., Standt, J., Krebs, R. (2020). Sprachsteuerung von E-Government Diensten in Deutschland, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 10** Houy, C., Gutermuth, O., Fettke, P. (2020). Robotergestützte Prozessautomatisierung für die Digitale Verwaltung, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 11** Ogonek, N., Distel, B., Hofmann, S. (2020). Kompetenzvermittlung im öffentlichen Sektor neu gedacht, Berlin. » [DOI](#)
- Nr. 12** Distel, B., Hofmann, S., Østergaard Madsen, C. (2020). Nationale E-Government-Strategien: Deutschland und Dänemark im Vergleich, Berlin. » [DOI](#)



**Nationales E-Government
Kompetenzzentrum e. V.**

Pressehaus/ 4102
Schiffbauerdamm 40
10117 Berlin

+49 (0)30 80494747
info@negz.org
negz.org