

Stand Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Wie kooperative E-Government-Projekte gelingen können



Building Competence. Crossing Borders.

Programm der Präsentation

1. Vorstellung von ausgewählten Beiträgen aus dem Sammelband «Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz» mit Fokus «Kooperation»
2. Kooperation bei E-Government: Wie schliessen wir die Kluft zwischen Rhetorik und Realität?

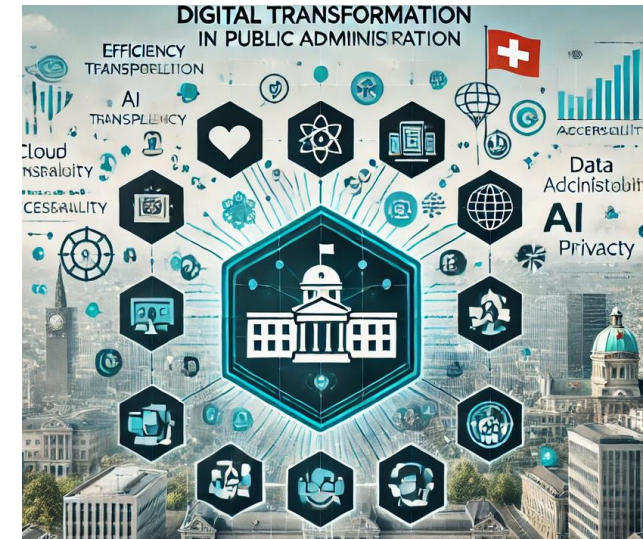
Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Definition

Digitale Transformation als „komplexe Organisationsveränderungen durch die Nutzung digitaler Technologien (...)“

(Uhl & Loretan, 2019, S. 1).

Digitalisierung als „ein seit wenigen Jahren geradezu inflationär verwendetes Schlagwort für den Einsatz der Informationstechnologie in Privatwirtschaft und öffentlicher Verwaltung“

(Heuermann et al., 2018, S. 1).



Bildquelle: ChatGPT

Stand Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

- Sammelbandes zum Thema Digitale Transformation in der Verwaltung in der Schweiz
- Empirische Studien, Stossrichtungen und Praxisbeispiele unterschiedlicher Autor:innen
- Vorstellung von drei Beiträgen mit Bezug zu Kollaboration
- Konklusion



Stand Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

Einführung: Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz – Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele 1
Lyn Ellen Pleger und Alexander Mertes

Bestandsaufnahmen des digitalen Fortschritts der Schweizer Verwaltung

Smartness-Narrative im Bodenseeraum: Evidenz aus einer vergleichenden Fallstudie mit drei Gemeinden 17
Ruth Frischknecht, Ali A. Guenduez und Kuno Schedler

Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme 37
Chantal Menzi, Alexander Mertes und Caroline Brüesch

Digitalisierung und digitale Transformation in den Schweizer Gemeinden – Stand und Entwicklung 61
Claire Kaiser und Jana Machljankin

Kritik der Digitalen Verwaltung: Von Mythen, Medien und Mimesis 89
Kevin C. Andermatt

Demokratische Mitbestimmung im Wandel der digitalen Transformation

Vom Unterschriften sammeln auf Papier zum E-Collecting: Digitale Transformation der Auslösung von Volksbegehren 119
Sandro Scalco und Rolf Rauschenbach

David gegen Goliath im digitalen Zeitalter: Ein Vergleich der wahrgenommenen Sichtbarkeit von Online-Kampagnen kleiner und grosser Akteure im Abstimmungskampf 151
Damaris Fischer und Simone Dietrich

Politische Kommunikation im Zeitalter sozialer Medien: Eine Analyse des Twitter Diskurses zur Klimapolitik in der Schweiz 173
Pascal Horni und Joël Galey

Digitale Leistungserbringung in der Praxis und rechtliche Bestimmungen

Wie können kollaborative E-Government Projekte gelingen? Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich 195
Yvonne Hegele und Achim Lang

Nutzen für BürgerInnen und Verwaltung durch einen Smart Service-orientierten Gestaltungsansatz 219
Jürg Meierhofer, Reto Lindegger und Roger Brunner

Extended Reality (XR) in der öffentlichen Verwaltung – XR-Grundlagen und Praxisbeispiele 243
Roger Seiler

Digitale Identitäten im Behördenverkehr – eine rechtliche Betrachtung 277
Roger Plattner

Die Tallinn-Prinzipien als Wegbereiter der digitalen Transformation des öffentlichen Sektors in der Schweiz 299
Michael D. Marti, Beat Estermann und Alessia C. Neuron

Stand Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung der Schweiz

- Umfassende organisatorische Veränderungen durch digitale Technologien; spezifische Bedeutung für Verwaltung und Einwohner:innen
- Die **föderale Struktur** und **direkte Demokratie** prägen die Umsetzung und Partizipation durch die Bevölkerung in digitalen Projekten.

Kollaborative Ansätze und Governance-Strukturen

- Digitale Verwaltung Schweiz: 2020 gegründet, um Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden zu stärken und digitale Projekte zu koordinieren.
- Verein eCH: Seit 2002 im Einsatz zur Förderung und Standardisierung technischer E-Government-Lösungen; über 200 Standards wurden erarbeitet
- Verschiedene Initiativen für kollaborative Governance zwischen Gemeinden und Kanton (z.B. egovpartner ZH)



Kooperationsmodelle der Kantone

Digitalisierung in den Kantonen

- **Rolle der Kantone:** Kantone treiben die Digitalisierung aktiv voran, mit eigenen Strategien, die Ziele, Pläne und Prinzipien für die Verwaltung definieren.
- **Herausforderung:** Föderale Strukturen führen zu Unterschieden in der Umsetzung und Zusammenarbeit zwischen den Kantonen und Gemeinden

Schwerpunkte kantonaler Digitalisierungsstrategien

- Ziel ist es, die **Bedürfnisse der Einwohner:innen** in den **Mittelpunkt** zu stellen (Kundennutzen, einfache Nutzung digitaler Angebote).
- **Once-Only-Prinzip:** Daten werden nur einmal erfasst und verwaltet, was Verwaltungsprozesse vereinfacht
- **Transparenz und Vertrauen:** Schutz und Verwaltung persönlicher Daten erhöhen die Akzeptanz und das Vertrauen in digitale Prozesse

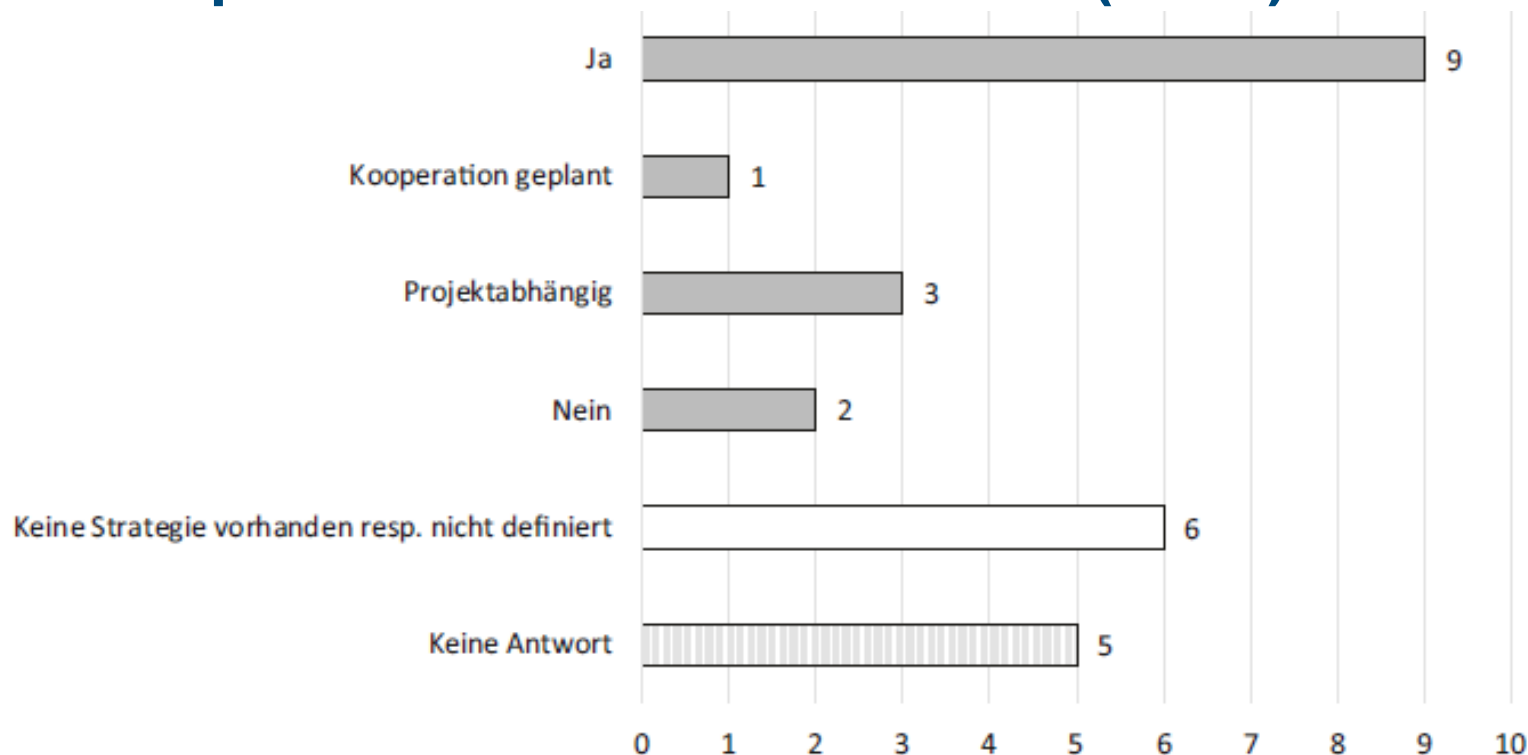
Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme

Chantal Menzi, Alexander Mertes und Caroline Brüesch

Zusammenfassung

Die Kantone sind Treiber der digitalen Transformation in der Schweiz. In Digitalisierungsstrategien formulieren sie mittelfristige Ziele, Pläne und Prinzipien für die digitale Transformation im öffentlichen Sektor. Der Beitrag vergleicht die Strategien in den Kantonen. Dabei werden insbesondere der Umsetzungsstand und die Kooperationsmodelle fokussiert. Die Kooperationsmodelle zeigen primär Unterschiede in der Zusammenarbeit mit den Gemeinden und privatwirtschaftlichen Akteuren sowie in der Finanzierung der Digitalisierungsvorhaben. Auf Basis einer schriftlichen Befragung wurden die Unterschiede in den Digitalisierungsstrategien erhoben.

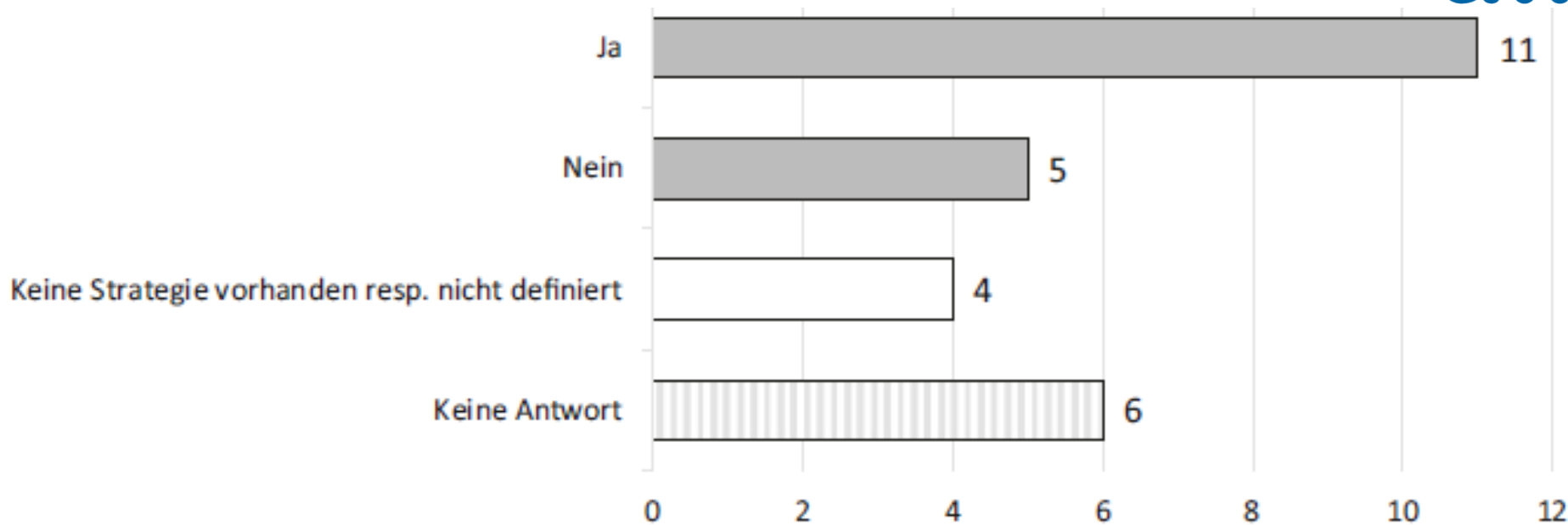
Kooperation mit den Gemeinden (N=26)



Quelle: Menzi et al. (2022, S. 48)

- Variiert stark zwischen Kantonen: Einige integrieren alle Gemeinden, andere nur teilweise oder projektbezogen.
- In Kantonen wie Glarus und St. Gallen sind alle Gemeinden involviert
- Einige Kantone, wie Waadt, verzichten auf eine enge Kooperation mit Gemeinden

Kooperation mit der Privatwirtschaft (N=26)



Quelle: Menzi et al. (2022, S. 50)

- 11 von 26 Kantonen kooperieren mit privatwirtschaftlichen Akteuren, was Expertise und Innovation in die Projekte bringt.
- Kooperationen ermöglichen Vorteile durch Public-Private Partnerships, doch einige Kantone verzichten bewusst darauf (z. B. Bern)

Kooperationsmodelle der Kantone

Herausforderungen der kantonalen Digitalisierungsstrategien

- **Heterogenität:** Unterschiedliche Digitalisierungsgrade und Ansätze führen zu einem *Flickenteppich* in der Schweiz
- **Föderale Strukturen:** Die dezentrale Struktur der Schweiz macht eine einheitliche Strategie schwierig und fördert diverse Ansätze
- Einwohner:innen erwarten zunehmend digitale Dienstleistungen wie in der Privatwirtschaft, während Budgets oft begrenzt sind

Fazit: Erfolgsfaktoren für kollaborative E-Government-Projekte

- **Klare, verbindliche Strategie:** Eine umfassende Digitalisierungsstrategie vereint und koordiniert Projekte
- **Einbindung aller relevanten Akteure:** Zusammenarbeit mit Gemeinden und der Privatwirtschaft ist für eine nachhaltige und effiziente Umsetzung entscheidend

Kooperation als «Smartness»

Definition von Smartness

- Smart City-Projekte zielen darauf ab, die Lebensqualität zu verbessern und auf Bedürfnisse der Einwohner:innen einzugehen
- Wichtigkeit von **Narrativen**: Städte nutzen Narrative, um die Akzeptanz für Smart City-Projekte zu erhöhen und die Bevölkerung sowie Stakeholder zu überzeugen und zu mobilisieren.
- Untersuchung von Smartness-Narrativen in drei Gemeinden im Bodenseeraum
- **Methodik**: Vergleichende Fallstudien in Berg (CH), Bregenz (AT) und St. Gallen (CH); Interviews und Dokumentenanalyse als Datengrundlage.
- **Ziel**: Herausarbeitung der lokalen Narrative zur Förderung smarter Stadtentwicklung.

Smartness-Narrative im Bodenseeraum: Evidenz aus einer vergleichenden Fallstudie mit drei Gemeinden

Ruth Frischknecht, Ali A. Guenduez und Kuno Schedler

Zusammenfassung

Ursprünglich entstanden durch und geprägt von neuen technischen Möglichkeiten, wird heute unter dem Smart-City-Begriff längst mehr verstanden als nur Sensoren, Software und Daten. Welche Anforderungen Smartness an Gemeinwesen stellt und welche Auswirkungen sie hat, wird heute rege erforscht. Noch weitestgehend unbekannt sind jedoch die Narrative, welche die Städte und Gemeinden ihren Bemühungen zugrunde legen. In diesem Kapitel untersuchen wir daher, auf welche Narrative Gemeinwesen aus dem Bodenseeraum zurückgreifen, um ihre Smart-City-Projekte zu begründen. Es zeigt sich, dass die betrachteten Städte und Gemeinden vor allem argumentieren, mit Smartness die Bürgerinnen und Bürger ins Zentrum zu stellen und sowohl auf deren veränderte Bedürfnisse als auch auf einen verschärften Standortwettbewerb reagieren zu wollen.

Kooperation als «Smartness»: Synthese

Gemeinsamkeiten

- Effizienzsteigerung durch Smartness: Prozessautomatisierung und schlanke Verwaltung für optimierten Service.
- Anpassung der digitalen Angebote an die steigenden Erwartungen der Einwohner:innen an schnelle, digitale Services.
- Imagewandel: Verwaltung will als modern und innovativ wahrgenommen werden

Unterschiede

- Lokale Anpassung: Unterschiedliche Narrative spiegeln die individuellen Herausforderungen und Reifegrade der Gemeinden
- Fokus auf Entwicklungsstadium: Kleinere Gemeinden konzentrieren sich auf sofortige Effizienzgewinne, während grössere Städte wie St. Gallen langfristige, transformative Strategien verfolgen



Bildquelle: wikipedia.org

Schlussfolgerungen für erfolgreiche E-Government-Projekte

- Lokal angepasste Narrative schaffen Akzeptanz und fördern die Projektumsetzung
- Organisationale Reife und Zusammenarbeit: Zunächst interne Strukturen und Prozesse anpassen, dann nutzerzentrierte Services aufbauen

Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich

E-Government-Strategie Schweiz

- Dienstleistungen durch die Zusammenarbeit von Bund, Kantonen und Gemeinden.
- Seit 2008 Förderung der Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen (neu DVS-Strategie)
- Ziel: Elektronische Bereitstellung der Mehrheit der Verwaltungsdienstleistungen.

Wichtige Projekte

- eUmzugZH und eBaugesucheZH als Pilotprojekte des Kantons Zürich
- Kooperation zwischen öffentlichen Verwaltungen, IT-Dienstleistern und zivilgesellschaftlichen Akteuren

Wie können kollaborative E-Government Projekte gelingen? Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich

Yvonne Hegele und Achim Lang

Zusammenfassung

Die Einführung von E-Services in öffentlichen Verwaltungen ist ein zentraler Bestandteil der Digitalisierung des öffentlichen Sektors. An einem solchen Einführungsprozess sind häufig eine Vielzahl von Akteuren beteiligt: öffentliche Verwaltungen, privatwirtschaftliche IT-Unternehmen, zivilgesellschaftliche Akteure und Nichtregierungsorganisationen. In der Forschung wird ein solcher Zusammenarbeitsprozess als „Collaborative Governance“ bezeichnet. Der Kanton Zürich hat in den letzten Jahren zwei wichtige Services digitalisiert: Umzugsmeldungen und Baugesuche. Dieses Kapitel beschreibt und analysiert die beiden Prozesse der Einführung des E-Services und fragt nach Faktoren für erfolgreiche Collaborative Governance Projekte im Bereich E-Government.

Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich

Praxisbeispiele:

- eUmzugZH: Über eine Million Einwohner:innen des Kantons Zürich können den Dienst nutzen.
- eBaugesucheZH: Standardisiert Baugesuche im Kanton Zürich durch digitale Plattformen.
- **Mixed-Method-Ansatz:** Studie kombiniert qualitative und quantitative Forschungsmethoden, um die Zusammenarbeit in den E-Government-Projekten zu evaluieren
- **Quantitative Umfrage:** Standardisierte Fragebögen wurden an Projektbeteiligte von eUmzugZH und eBaugesucheZH gesendet, um das Projektergebnis und die Zusammenarbeit zu bewerten
- **Qualitative Interviews:** Interviews mit Teilnehmer*innen der Projekte zur Erhebung detaillierter Einsichten.



Bildquelle: Kanton Zürich

Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich

Collaborative Governance

- Theorieansatz zur Erklärung freiwilliger Zusammenarbeit zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren.
- Erfolgreiche Zusammenarbeit benötigt formalisierte, konsensorientierte Entscheidungsprozesse

Collaborative Governance als

*„governing arrangement where one or more **public agencies** directly engage **non-state stakeholders** in a **collective decision-making** process that is **formal, consensus-oriented, and deliberative** and that aims to make or implement public policy or manage public programs or assets“ (Ansell & Gash, 2008, S. 544). “*

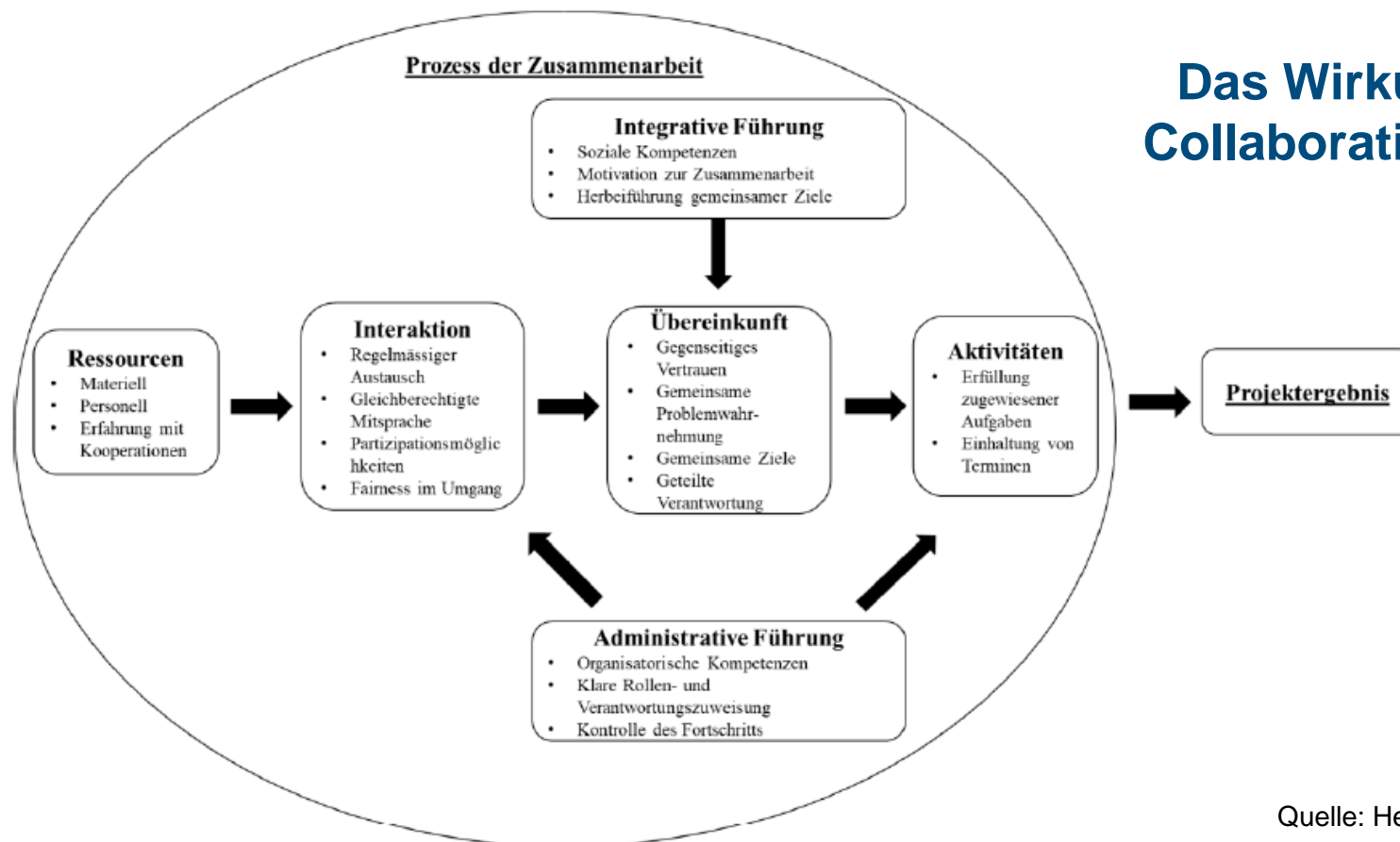
Erfolgsfaktoren für kollaborative Projekte

- Einbindung von nicht-staatlichen Akteuren wie IT-Dienstleistern und zukünftigen Nutzer:innen
- Fokus auf Interoperabilität, Nutzerakzeptanz und Bedienerfreundlichkeit

Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich

Das Wirkungsmodell der Collaborative Governance



Quelle: Hegele und Lang (2022, S. 200)

Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Erfolgsfaktoren für kollaborative E-Government-Projekte

Administrative und integrative Führung:

- Leitung der Projekte sowohl für die Organisation der Aufgaben als auch für die Motivation der Beteiligten verantwortlich
- Integrative Führung fördert gemeinsame Zielsetzungen und Vertrauen

Multilaterale Zusammenarbeit:

- Multilaterale Interaktion fördert ein gemeinsames Zielbild effektiver als bilaterale Interaktion
- Regelmässige Treffen und Workshops aller Projektbeteiligten helfen, gemeinsame Ziele zu definieren und Verbindlichkeit herzustellen

Verbindlichkeit und Kommunikation:

- Klare Zuständigkeiten zwischen den Beteiligten führen zu besseren Ergebnissen
- Offene und zielgerichtete Kommunikation als entscheidender Faktor für den Erfolg



Wie können Collaborative E-Government Projekte gelingen?

Erkenntnisse aus zwei Projekten im Kanton Zürich

Fazit und Handlungsempfehlungen:

- Stakeholder Management: Die Einbindung von Wirtschafts- und Zivilgesellschaft erhöht die Qualität und Akzeptanz der Projekte
- Für den Erfolg von E-Government-Projekten sind klare Koordinationsstrukturen, Einbindung relevanter Stakeholder und eine nutzerzentrierte Entwicklung unerlässlich
- Die Collaborative Governance-Ansätze bieten wertvolle Einsichten zur Optimierung zukünftiger Projekte

Wichtige Herausforderungen

- Komplexität: Staatsebenenübergreifende Kooperationen und interkantonale Zusammenarbeit stellen eine Herausforderung dar
- Fachliche Expertise: Die technologische Expertise, insbesondere im Bereich IT, war ein wesentlicher Erfolgsfaktor

Kooperation bei E-Government in den Strategien

Digitalisierungsstrategie Stadt Zürich

Schwerpunkt 3

Vernetzte
Zusammenarbeit



Stadtverwaltung, Einwohner*innen, Unternehmen, Politik und Partnerorganisationen arbeiten vernetzt zusammen.

Für effiziente und qualitativ hochstehende digitale Lösungen setzt die Stadtverwaltung auf eine übergreifende Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Verwaltung. Zudem wird der Austausch mit Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft auf lokaler, kantonaler und nationaler Ebene aktiv gelebt. Wissensaustausch und Transparenz fördern Kooperationen und Kollaborationen. Sie bilden die Basis für die Entwicklung, Anwendung und Verbreitung von Innovationen in einem dynamischen Umfeld.

Digitalisierungsstrategie Winterthur

Kooperativ

Die Digitalisierung ermöglicht Synergiepotenzial durch das Nutzen von Kooperationen, Best Practices und einen partnerschaftlichen Austausch unter den Departementen sowie auch mit Bund, Kanton und anderen Grossstädten. Bestehende Erfahrungen, Standards und Anwendungen werden genutzt und soweit möglich und sinnvoll im eigenen Kontext verwendet.

Tabelle 3: Digitale Leitsätze

Digitalisierungsstrategie Uster

LEITSÄTZE

«I»
vernetzt Verwaltung,
Wirtschaft und Bevölkerung
USTER IST VERNETZT UND BAUT AUF
INTERDISZIPLINÄRE ZUSAMMENARBEIT



Wir suchen die Zusammenarbeit in der Konzeption und Erbringung von Leistungen mit anderen öffentlichen Verwaltungen, Institutionen und der Wirtschaft.

Digitalisierungsstrategie Kloten

Die Stossrichtung «**Synergien durch Partnerschaften erzielen**» umfasst Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten, sowie übergreifende Partnerschaften auf Ebene von Verbänden (z.B. egovpartner, eOperations Schweiz, Verein eCH) und auf Ebene von anderen Verwaltungseinheiten (Bund, Kanton, Gemeinden etc.). Zudem werden die Anspruchsgruppen «Bevölkerung» und «Unternehmen» auch als Partner verstanden.

Digitalisierungsstrategie Horgen

– Kooperation und Partnerschaften

Kooperationen werden gefördert und genutzt und man setzt sich aktiv für sie ein.

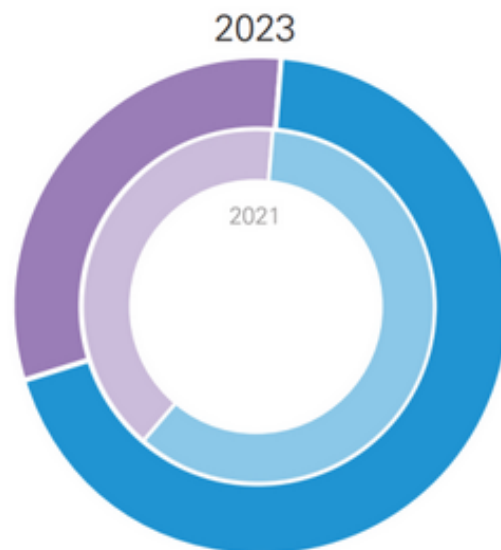
Kooperation bei E-Government: Realität

Weniger Kooperation, mehr Alleingänge

Knapp 31 Prozent der Gemeinden gehen ihre Digitalisierungsprojekte im Verbund mit anderen Gemeinden oder Städten an. Erstaunlicherweise nahm dieser Anteil im Vergleich zu früheren Erhebungen ab.

Kooperation bei Digitalisierungsprojekten

Welche der folgenden Aussagen trifft in Bezug auf Digitalisierungsprojekte in ihrer Gemeinde eher zu?



Gehen Digitalisierungs-Projekte bevorzugt ...

69% ... eigenständig an

31% ... im Verbund mit anderen
Gemeinden/Städten an

(Netzwoche.ch, 2023; Myni Gmeind, 2023)

Kooperation bei E-Government: Kluft zwischen Rhetorik und Realität

Kritik der Digitalen Verwaltung: Von Mythen, Medien und Mimesis

Kevin C. Andermatt

Zusammenfassung

Der Mythos ist eine symbolische Form, die Komplexität in erhabene Eindeutigkeit hüllt. Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung geht teils von Annahmen aus, die solch mythischen Narrativen gleichen. In diesem Kapitel werden vier dieser Mythen eingängig reflektiert. Mit Hilfe einer Diskursnetzwerkanalyse wird aufgezeigt, dass diese vier Mythen auch im Schweizer Diskurs lebendig sind und insbesondere politische und verwaltungsnahen Akteure diese mythischen Narrative in die Öffentlichkeit tragen. Unter Beachtung mimetischer Isomorphieprozesse wird dargestellt, welche Bedeutung diese E-Government-Mythen für die Digitale Verwaltung haben. Das so geschaffene Bewusstsein für Mythen und deren Wirkmacht soll die Verantwortlichen für staatliche Digitalisierungsvorhaben dabei unterstützen, tradierte Strategien und routinierte Vorgehensweisen kritisch zu hinterfragen und vermeintliche Eindeutigkeit in tatsächliche Mehrdeutigkeit zu transformieren.

(Andermatt, 2022)

«Mythen sind weder richtig noch falsch – sondern vielmehr lebendig oder tot.» (Mosco, 2005)

Ist die Kooperation bei E-Government mehr **Mythos** als gelebte Praxis?

Antagonist des mythischen Denkens:
Pragmatismus

Kooperatives E-Government als partnerschaftliches Problemlösen («Wir sitzen im gleichen Boot»).

→ Für welches **gemeinsame Problem** ist E-Government die Lösung?

Kooperation bei E-Government – Nur für Probleme, die sich alleine nicht lösen lassen ...

Abstract

This article provides an overview of the theory of collaborative advantage. This is a practice-oriented theory concerned with enhancing practical understanding of the management issues involved in joint working across organizations. Two contrasting concepts are central to it: collaborative advantage which is concerned with the potential for synergy from working collaboratively; and, collaborative inertia which relates to the often disappointing output in reality. The theory is structured as a set of overlapping themes, which are predominantly issues that practitioners see as causing pain and reward in collaborative situations. Five example themes are discussed: common aims; power; trust; membership structures; and, leadership. It is argued that the theory captures the complexity that underlies collaborative situations and conveys it in a way that seems real to those involved. It aims to empower those involved through legitimising experienced frustration and providing conceptual handles to help address the practical issues involved.

Key words

Collaboration, collaborative advantage, action research, partnership, leadership, joint working

THEORIZING COLLABORATION PRACTICE

Chris Huxham

Chris Huxham
Strathclyde Graduate Business School, Cathedral
Street, Glasgow G4 0QU.
E-mail:
chux@sgha.strath.ac.uk

“A final point is worth making, lest those that read this should conclude that I am strongly advocating collaboration. Although the theory described here is by its very nature imprecise and there are no clear-cut guidelines for how to act, there is one hard and fast conclusion from the research. This is that making collaboration work effectively is highly resource consuming and often painful. **My strongest piece of advice to practitioners, therefore, is ‘don’t do it unless you have to’.** Put rather more formally, the argument is that unless the potential for real collaborative advantage is clear, it is generally best, if there is any choice, to avoid collaboration.”

Stand Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz

Erfolgsfaktoren für kollaborative E-Government-Projekte

- **Gemeinsames Verständnis:** Geteiltes Verständnis über gemeinsame Problemstellung und Ziele
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit:** Öffentliche Verwaltungen, private IT-Unternehmen und NGOs als Partner:innen für digitale Projekte (z. B. EasyGov.swiss und eUmzug).
- **Prozess- und Datenstandardisierung:** Einheitliche Prozesse und die gemeinsame Nutzung von Daten sind grundlegend für erfolgreiche Projekte und Effizienzgewinne.
- **Transparenz und Vertrauen:** Transparente Kommunikation, aktiver Vertrauensarbeit und Einbindung der Einwohner:innen sind entscheidend für Akzeptanz und Nutzung digitaler Dienste

Herausforderungen und Chancen der digitalen Transformation

- **Herausforderungen:** Heterogene Strukturen, hohe Kosten und unterschiedliche digitale Reifegrade in Kantonen und Gemeinden.
- **Chancen:** Effizienzgewinne, verbesserte Nutzerorientierung und potenziell stärkere Stakeholder-Beteiligung

Vielen Dank.



Literatur

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.

Andermatt, K. C. (2022). Kritik der Digitalen Verwaltung: Von Mythen, Medien und Mimesis. In L. E. Pleger & A. Mertes (Hrsg.), *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 89–115). Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36591-2_5

Hegele, Y. & Lang, A. (2022). „Wie können kollaborative E-Government Projekte gelingen? Lessons Learned aus zwei Projekten im Kanton Zürich“, in *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 195-2018). Wiesbaden: Springer Gabler.

Heuermann, R., Tomenendal, M., & Bressemer, C. (2018). *Digitalisierung in Bund*. Springer.

Huxham, C. (2003). Theorizing collaboration practice. *Public Management Review*, 5(3), 401–423. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146964>

Frischknecht, R., Guenduez, A.A. und Schedler, K. (2022). „Smartness-Narrative im Bodenseeraum: Evidenz aus einer vergleichenden Fallstudie mit drei Gemeinden“ in *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 17-35). Wiesbaden: Springer Gabler.

Menzi, C., Mertes, A. & Brüesch, C. (2022) „Ausgestaltung von kantonalen Digitalisierungsstrategien – Eine Bestandsaufnahme“, in *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele* (S. 37-60). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Myni Gmeind (2023). *Gemeinde-Umfrage zur Digitalisierung 2023*. Abgerufen von: <https://www.mynigmeind.ch/wp-content/uploads/2023/06/Myni-Gmeind-2023-06-Befragung-Gemeindevertreter-ori1.pdf>

Netzwoche.ch (2023). *Digitalisierung in Schweizer Gemeinden: Der Wille ist da, die Mittel fehlen*. Abgerufen von: <https://www.netzwoche.ch/studien/2023-06-09/digitalisierung-in-schweizer-gemeinden-der-wille-ist-da-die-mittel-fehlen>

Pleger, L. E., & Mertes, A. (2022). *Digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz: Stand, Entwicklungslinien und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler: Wiesbaden.

Uhl, A., & Loretan, S. (2019). Die Bedeutung der digitalen Transformation für Schweizer KMUs. In *Digitalisierung in der Praxis* (S. 1–16). Springer.