

Frank Hoglebe

Dienstleistungskubus zur Komplexitätsreduktion terminologischer Interdependenzen in der öffentlichen Verwaltung

Arbeitsbericht Nr. 1/2019

Herausgeber:in

Prof. Dr. Frank Hoglebe

Prof. Dr. Elmar Schmitz

Prof. Dr. Mascha Will-Zocholl

ISSN 2751-3408

Hogrebe, Frank (2019): Dienstleistungskubus zur Komplexitätsreduktion terminologischer Interdependenzen in der öffentlichen Verwaltung. In: Arbeitsberichte zum Management in der digitalisierten Verwaltung (ISSN 2751-3408), 2019-1. Forschungsgruppe Digitalisierung und Arbeitswelt, Wiesbaden.

Wiesbaden, August 2019

© Hogrebe, Frank; Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha. Das Werk wird durch das Urheberrecht und/oder einschlägige Gesetze geschützt. Jede Nutzung, die durch diese Lizenz oder Urheberrecht nicht ausdrücklich gestattet ist, ist untersagt. Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ „Namensnennung-Nicht Kommerziell-Keine Bearbeitung 3.0 Unported“ zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.de> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.



**Keine kommerzielle Nutzung** Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.



**Keine Bearbeitung** Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Herausgegeben von: Hogrebe, Frank, Schmitz, Elmar; Will-Zocholl, Mascha  
Die Herausgebenden sind alle Professor:innen an der Hessischen Hochschule für Öffentliches Management und Sicherheit (HöMS), Schönbergstraße 100, 65199 Wiesbaden.

ISSN: 2751-3408

Download: <http://digitale-verwaltung.com/Berichte/>

## Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	4
1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit.....	4
2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit .....	5
2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen .....	5
2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens.....	5
3. Umsetzung des Forschungsvorhabens .....	6
3.1. Termini und Spezifika.....	6
3.2. Ziel-, Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben .....	7
3.3. Sichrichtungen des Dienstleistungsmanagements.....	8
3.4. Dimensionen des Dienstleistungsmanagements.....	9
3.5. Fokusfelder des DLM im Überblick.....	10
4. Zusammenfassung und Fazit .....	10
Literatur- und Quellenverzeichnis .....	11

## Abstract

Inhalt dieses Arbeitsberichtes ist die thematische Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Thematik Dienstleistungsmanagement im Kontext der öffentlichen Verwaltung terminologisch strukturiert werden kann. Dies vor dem Hintergrund der zunehmenden elektronischen Möglichkeiten für das Dienstleistungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung und den damit einhergehenden zwangsläufigen Veränderungen. Denn Digitalisierung kennt keine aufbauorganisatorischen Zuständigkeiten und korrespondierende Wege von Dokumenten. Stattdessen können elektronische Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung (sog. G2B- und G2C-eServices) orts- und zeitunabhängig angeboten werden. Dies kommt einem Paradigmenwechsel für die öffentliche Verwaltung gleich und hat nicht nur Auswirkungen auf die Abläufe in der Verwaltung (Ablauforganisation), sondern besonders auch Konsequenzen für die aufbauorganisatorischen Strukturen und Zuständigkeiten (Aufbauorganisation). Denn G2B- und G2C-eServices können auch von anderen Behörden oder IT-Dienstleistern technisch angeboten werden. Wodurch sich verschiedenen Fragen stellen: Welche Dienstleistungen sind wann betroffen? Was heißt dies für die gesetzlichen Anforderungen des Onlinezugangsgesetzes (OZG), wonach ab 2022 alle Verwaltungsdienstleistungen elektronisch angeboten werden müssen? Erfolgreiches Management öffentlicher Dienstleistungen erfordert daher Kompetenzen, die das Dienstleistungsmanagement auf die Anforderungen neuer elektronischer Möglichkeiten und rechtliche Bedingungen adäquat ausrichten. Die vorliegende Arbeitsbericht stellt einen Dienstleistungskubus vor, der die verschiedenen Termini, Aspekte und Perspektiven in einen Gesamtkontext stellt und damit eine begriffliche Fundierung unterstützen soll.

## 1. Forschungsgegenstand und Fokus der Forschungsarbeit

Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach ersten Recherchen der Forschungsfokus Dienstleistungsmanagement speziell für die öffentliche Verwaltung nicht oder nur unzureichend in der Wissenschaft in seiner Gesamtheit adressiert wird. Gleichwohl sind Führungskräfte und Dienstleistungsmanager in der Verwaltungspraxis bereits heute mit Herausforderungen im Kontext von Digitalisierung konfrontiert. Durch die Ergebnisse sollen einerseits Dienstleistungskompetenzen in der Verwaltungspraxis und andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungsstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden.

Auf Basis eines Dienstleistungskubuses für die Planung und Bewältigung von Herausforderungen des digitalen Wandels im Dienstleistungsmanagement, sollen besonders Nachwuchskräfte und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung methodisch unterstützt werden, die Zusammenhänge und Abhängigkeiten besser einordnen zu können. Denn Bürgerinnen, Bürger und Unternehmen sind immer weniger bereit, Antragsverfahren auf dem Wege der persönlichen Vorsprache oder postalisch auf dem Postweg zu akzeptieren. Dies sind aber immer noch die aktuell vorherrschenden Dienstleistungswege der öffentlichen Verwaltung. Die elektronischen Möglichkeiten sind da, um Dienstleistungen der Verwaltung medienbruchfrei aus Kundensicht über entsprechende Portale digital anzubieten und aus Kundensicht einzuleiten.

## 2. Vorgehensweise und Struktur der Forschungsarbeit

### 2.1. Forschungsarbeit und Vorgehen

Hintergrund für dieses Forschungsvorhaben ist, dass nach wissenschaftlich gerichteten Recherchen der Forschungsfokus nicht oder nur sehr unzureichend in der einschlägigen Literatur adressiert wird (vgl. z.B. Kopatz, 2006; Behjat, 2003; KGSt, 2017; KGSt, 2011 ). Gleichwohl sind Führungskräfte und Dienstleistungsmanager in der Verwaltungspraxis bereits heute mit Herausforderungen im Kontext von Digitalisierung konfrontiert. Die elektronische Darbietung von Verwaltungsdienstleistungen stellt einen Paradigmenwechsel für die öffentliche Verwaltung dar, der nicht nur Auswirkungen auf die Abläufe in der Verwaltung (Ablauforganisation) hat, sondern besonders auch Konsequenzen für die tradierten aufbauorganisatorischen Strukturen und Zuständigkeiten (Aufbauorganisation).

Durch die Ergebnisse sollen einerseits Dienstleistungs Kompetenzen in der Verwaltungspraxis und andererseits die Weiterentwicklung von Lehrcurricula und die Lehre einschlägiger Verwaltungsstudiengänge an Verwaltungsfachhochschulen unterstützt werden. Auf Basis von Handlungsempfehlungen für die Planung und Bewältigung von Herausforderungen des digitalen Wandels im Dienstleistungsmanagement, sollen besonders Nachwuchskräfte und Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung methodisch unterstützt werden.

### 2.2. Strukturierung des Forschungsvorhabens

Ziel der Forschungsarbeit ist, die thematische Auseinandersetzung mit der Frage, wie kann sich erfolgreiches Management öffentlicher Dienstleistungen auf das Dienstleistungsmanagement mit seinen Anforderungen an die neuen elektronischen Möglichkeiten und rechtliche Bedingungen adäquat ausrichten. Die vorliegende Arbeitsbericht stellt dazu einen Dienstleistungskubus vor, der die verschiedenen Termini, Aspekte und Perspektiven in einen Gesamtkontext stellt und damit eine begriffliche Fundierung unterstützen soll. Auf Basis der Forschungsergebnisse sollen Entscheidungen für die Planung und Bewältigung von Herausforderungen des digitalen Wandels im Dienstleistungsmanagement der öffentlichen Verwaltung besser abgeleitet werden können. Eine Übertragbarkeit der Forschungsergebnisse über den Anwendungskontext der öffentlichen Verwaltung hinaus, ist nicht ausgeschlossen, jedoch nicht explizit im Untersuchungsfokus dieses Forschungsprojektes adressiert.

Im Rahmen einer systematischen Recherche und Auswertung zur Zielsetzung des Forschungsvorhabens wurden als Ergebnis der Auswertung von wissenschaftlichem Datenmaterial die nachfolgenden quellspezifische Erkenntnisse gewonnen. Aus den Ergebnissen wurde darauf aufbauend ein Dienstleistungskubus entwickelt, der als eine Art Strukturierungshilfe möglichst leicht für Kolleginnen und Kollegen der Verwaltungsfachhochschulen, der Verwaltungspraxis und weitere Interessierter zugänglich sein sollen.

## 3. Umsetzung des Forschungsvorhabens

Die nachfolgenden Ausführungen zu den Arbeitsfeldern sind bewusst praxisbezogen formuliert und gehen demnach sorgsam mit dem Instrument der Herleitung und Begründung von Ausführungen um. Gerne können gleichwohl Themenbereiche vertieft ausgeführt und dargestellt werden. Entsprechende ergänzende, ggfs. zusätzliche, Informationsbedarfe über die Ausführungen in dieser Ausarbeitung hinaus sind herzlich Willkommen und können jederzeit formuliert werden.

### 3.1. Termini und Spezifika

Im Folgenden sollen zunächst der Begriff und die Besonderheiten erarbeitet werden, die mit dem Dienstleistungsmanagement in der öffentlichen Verwaltung verbunden sind<sup>1</sup>: „Der Begriff „Dienstleistungsmanagement (DM)“ („Service Management“) beschreibt die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung von Dienstleistungen. [Das Management von Dienstleistungen zeichnet sich damit zunächst durch vier Entscheidungsfelder des Dienstleistungsmanagements aus:

- Zielentscheidungen, was mit der Dienstleistungserbringung erreicht werden soll
- Gestaltungsentscheidungen, zur Realisierung, korrespond. zu den Zielen (s.o.)
- Steuerungsentscheidungen, zur Sicherung der Gestaltungs- & Zielentscheidungen (s.o.)
- Entwicklungsentscheidungen, sofern Anpassungen notwendig oder gewollt sind.

Weitere Ausführungen finden sich im Abschnitt 3.2]. Die Besonderheiten des Dienstleistungsmanagements ergeben sich insbesondere (a) aus der Kundenintegration i.S.d. Mitwirkung des Kunden bei Leistungserstellungen: Die Kundenintegration erfordert zum einen die Einbeziehung des Kunden im Rahmen der Spezifizierung und Erstellung der konkreten Dienstleistung, beeinflusst zum anderen aber auch die Entscheidungen des Dienstleistungsanbieters im Rahmen der Bereitstellung seiner allgemeinen Leistungsbereitschaft; [damit hat der Kunde Einfluss auf das Dienstleistungsangebot“.

(b) Besonders im Bereich der öffentlichen Verwaltung bildet das Dienstleistungsmanagement einen zentralen Handlungsbereich, der wesentlich durch gesetzliche Vorhaben bestimmt wird. (c) Auch bilden die Immaterialität von Dienstleistungen, die in der öffentlichen Verwaltung regelmäßig Rechte zur Ausübung von Tätigkeiten beinhalten (wie Erlaubnisse zur Berufsausübung) oder Durchführung von Handlungen (wie Baugenehmigungen), sowie die fehlende Lagerfähigkeit von Dienstleistungen weitere Besonderheiten für das DLM].

---

<sup>1</sup> Die Ausführungen in diesem Kapitel 3 basieren auf: <https://www.wirtschaftslexikon24.com/e/dienstleistungsmanagement-service-management/dienstleistungsmanagement-service-management.htm>. Sie werden jeweils vom Verfasser eingeordnet [vgl. eckige Klammern] und kommentiert. Der Dienstleistungskubus ist eine Erweiterung des Quellenwürfels, vgl. Abschnitt 3.2, durch den Verfasser.

## 3.2. Ziel-, Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben

[Mit den vorgenannten vier Entscheidungsbereichen (s.o.) sind verschiedener, korrespondierende Aufgabenfelder des Dienstleistungsmanagements verbunden, die sich regelmäßig auf drei konkrete Ansatzpunkte beziehen]. Im Dienstleistungsmanagement unterscheidet man als potenzielle Ansatzpunkte des Dienstleistungsmanagements für die [Ziel-,] Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben:

I.) Das Dienstleistungsergebnis (Leistungsergebnis),

II.) den Ablauf der Dienstleistungserstellung (Leistungserstellungsprozess) und

III.) die vorab vom Dienstleistungsanbieter bereitgestellten Faktoren (Leistungspotenzial), [wie (IT)technische, Infrastruktur, Gebäude, Personal, rechtl. Rahmen]].

Da sich das angebotene Dienstleistungsergebnis (Dienstleistungsprodukt) primär aus Entscheidungen auf der Ebene des Leistungspotenzials und des Leistungserstellungsprozesses ergibt, reduzieren sich die faktischen Ansatzpunkte des DLM auf diese beiden [Ansatzpunkte. Gleichsam ist einzubeziehen, dass es bei der Präsentation und Zurverfügungstellung des Leistungsergebnisses durchaus auch relevante Potenzialbereiche geben kann. So können Verwaltungsdienstleistungen physisch vor Ort als auch über Webangebote im Internet (beispielsweise über die Homepage der jeweiligen Behörde) angeboten werden. Vor diesem Hintergrund können alle drei potenziellen Ansatzpunkte (siehe oben) Gegenstand von Ziel-, Gestaltungs-, Steuerungs- und Entwicklungsaufgaben im Dienstleistungsmanagement sein].

[Die v.g. Ansatzpunkte] bilden die Grundlage für die [Aufgabenfelder des Dienstleistungsmanagements, die sich inhaltlich skizzieren lassen in die] Durchführung der folgenden Aufgaben:

[(0) Zielbildungsaufgabe, d.h. für Verwaltungsdienstleistungen, dass die Verwaltungsführung bzw. bei Delegation die entsprechenden Entscheidungsträger, wesentliche Zielentscheidungen für die Bereitstellung eines konkreten Dienstleistungsangebotes getroffen haben müssen; dies bezieht sich u.a. auf die Qualität und Quantität aber auch auf die organisatorische Zuordnung der Verantwortlichkeiten. Besonders informationstechnische Möglichkeiten bietet hier Potenziale durch IT-Lösungen manuelle Arbeitsschritte oder gar ganze Antragsverfahren mittels IT-Unterstützung durchzuführen].

(1) Gestaltungsaufgabe, d.h. die Analyse, Konzeption und Implementierung einer Dienstleistung. [Die Gestaltungsaufgabe stellt vielleicht das zentralste Handlungsfeld in Behörden dar, da hier die konkrete Bereitstellung der Dienstleistung ausgearbeitet und konfektioniert wird].

(2) Steuerungsaufgabe, d.h. die Analyse der Abweichungen des Ist- vom Soll-Zustand, die Erreichung entsprechender (Gegen-)Massnahmen sowie die Kontrolle des Erfolges der Dienstleistung. [Neben diesen controllingbezogenen Steuerungsaufgaben zählen der Personaleinsatz und die Auswertung von Kundenreflexionen zum Aufgabenfeld].

(3) Entwicklungsaufgabe, d.h. die Weiterentwicklung der Dienstleistung sowie die Schaffung und Anpassung der notwendigen Rahmenbedingungen.

[Diese vier] Managementaufgaben lassen sich, wie in der nachfolgenden Abbildung 1 dargestellt, anhand von zwei weiteren Perspektiven [operatives und strategisches DM] konkretisieren [siehe rechte Seite].

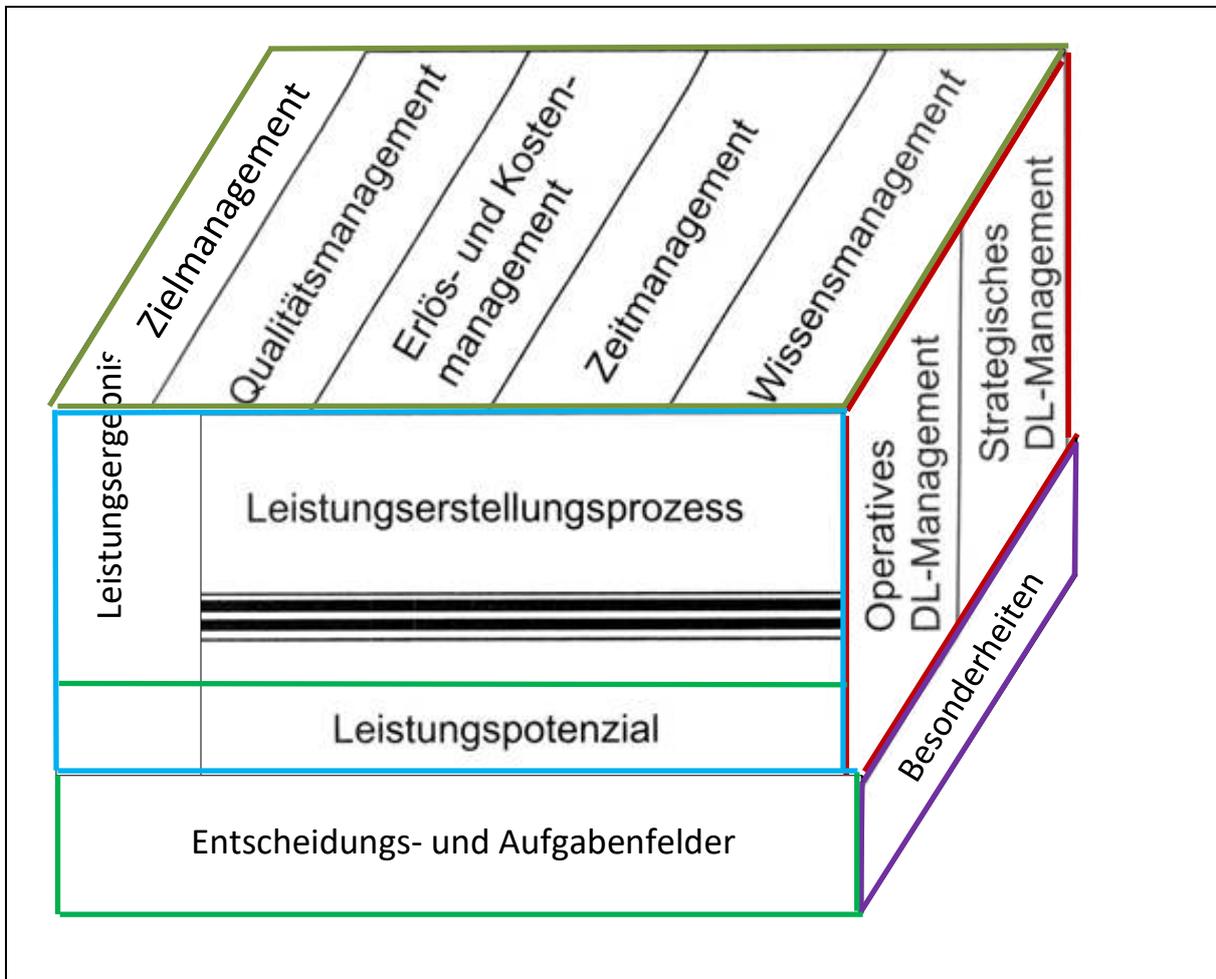


Abbildung: **Dienstleistungskubus für die öffentliche Verwaltung** (auf Basis von Fn 1, erweitert)

### 3.3. Sichtrichtungen des Dienstleistungsmanagements

[Für das Dienstleistungsmanagement kann eine strategische oder eine operative Sichtrichtung eingenommen werden. Vor diesem Hintergrund wird regelmäßig zwischen (a) strategischem und (b) operativem Dienstleistungsmanagements unterschieden:

(a) Strategisches Dienstleistungsmanagement: [Strategische] Ziele des Dienstleistungsunternehmens (z.B. [Gemeinwohlorientierung bei öffentlichen Verwaltungen und weniger] Gewinnmaximierung) werden im Rahmen des strategischen Dienstleistungsmanagements durch ein Management [...] der Kernkompetenzen umgesetzt. In einem ersten Schritt sind Erfolgspotenziale für die Vermarktung der Dienstleistung zu identifizieren und entsprechende

Geschäftsmodelle zu entwickeln. Hierbei ist insbesondere die Frage zu klären, wie der Prozess [der Dienstleistungserstellung in der Verwaltung bzw. bei wirtschaftsorientierten Verwaltungsunternehmen] der Wertschöpfung des Unternehmens konfiguriert werden soll, um einen dauerhaften [Gemeinwohlbezug] bzw. Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Gestaltungsaufgabe). [...] Ein weiterer Aspekt der [Gemeinwohl- bzw.] Wettbewerbsstrategie eines Dienstleistungsanbieters besteht in der Entscheidung über die Standardisierung oder Individualisierung der Dienstleistung.

In einem zweiten Schritt sind dann die Kernkompetenzen zu betrachten: Im Hinblick auf den Leistungserstellungsprozess sind Entscheidungen zu treffen, wie die notwendigen Fähigkeiten zur Abwicklung des Prozesses (Prozesskompetenz) und die Fähigkeiten zur Integration des Kunden in die Leistungserstellung (Integrationskompetenz) aufgebaut werden sollen. Im Hinblick auf das Leistungspotenzial sind Entscheidungen zu fällen, wie Ressourcen mit einer ausreichenden Flexibilität bereitgestellt werden können.

(b) Operatives Dienstleistungsmanagement: [Operative] Ziele des Dienstleistungsunternehmens sind] die strategischen Entscheidungen durch Einzelmaßnahmen auf der Ebene der Marktsegmente, der Geschäftsbeziehung oder der Einzeltransaktion zu konkretisieren bzw. auszugestalten [Ausgestaltung strategischer DM-Entscheidungen]. Zielgrößen sind hierbei sowohl die Effektivität als auch die Effizienz.

- [Operative Effektivitätsziele im Dienstleistungsmanagement]: Die wahrgenommene Dienstleistungsqualität, der gestiftete Nutzen sowie die Kundenzufriedenheit stellen häufig verwendete Zielgrößen für die Effektivitätsbetrachtungen dar.
- [Operative Effizienzziele im Dienstleistungsmanagement]: Für Effizienzüberlegungen werden meist Produktivitäts- und Kostenkennzahlen herangezogen. Bezugsobjekte des operativen Dienstleistungsmanagements sind das spezifische Dienstleistungsangebot (Leistungsergebnis) sowie dessen organisatorische Rahmenbedingungen.

### 3.4. Dimensionen des Dienstleistungsmanagements

Bei den Dimensionen des Dienstleistungsmanagements stellt sich im Wesentlichen die Frage, worauf ein spezifischer Fokus in der Bearbeitung gelegt werden soll. Auch wenn die Dimensionen regelmäßig den privatwirtschaftlichen Sektor entlehnt werden, so sind sie durchaus inhaltlich auch für den Bereich der öffentlichen Verwaltung gut geeignet. Grundsätzlich können fünf Dimensionen des Dienstleistungsmanagements unterschieden werden (vgl. Abb.): Zielmanagement, Qualitätsmanagement, Erlös- und Kostenmanagement, Zeitmanagement und Wissensmanagement. Hinweis dazu: Change-Management und Projektmanagement stellen übergeordnete Dimensionen des Managements dar und sind daher keine spezifischen Dimensionen des Dienstleistungsmanagements. Sie werden wie die v.g. fünf Dimensionen an dieser Stelle nicht vertieft, stattdessen wird auf einschlägige Literatur zu diesen Managementdimensionen (Change- und Projektmanagement) verwiesen.

### 3.5. Fokusfelder des DLM im Überblick

Mit Blick auf die Ausführungen können im Bereich des Dienstleistungsmanagement unterschiedliche Fokusfelder<sup>2</sup> (auch Perspektiven genannt) betrachtet und bearbeitet werden:

- **(4) Entscheidungsfelder** des Dienstleistungsmanagem. (Abschnitt 1, oberer Teil),
- **(3) Besonderheiten** des Dienstleistungsmanagements (Abschnitt 1, unterer Teil),
- **(3) Ansatzpunkte** des Dienstleistungsmanagements (Abschnitt 2, oberer Teil),
- **(4) Aufgabenfelder** des Dienstleistungsmanagements (Abschnitt 2, unterer Teil),
- **(2) Sichrichtungen** des Dienstleistungsmanagements (Abschnitt 3),
- **(5) Dimensionen** des Dienstleistungsmanagements (Abschnitt 4).

Soweit Verwaltungspraktiker:innen in der Verwaltungsarbeit mit konkreten Aufgabenstellungen im Kontext des Dienstleistungsmanagements konfrontiert werden, bietet jeder der vorgenannte 21 Fokusfelder, bzw. je nach inhaltlicher Ausgestaltung auch bereits Teile davon, einen geeigneten Startpunkt für die Bearbeitung und entsprechender Fokussierung, wobei diese in einen erweiterten Kontext eingearbeitet sein können. Auf Basis dieser Ausarbeitung kann nun eines der ausgeführten 21 Fokusfelder des Dienstleistungsmanagements zu Grunde gelegt und spezifisch ausgearbeitet werden. Wichtig erscheint die Kernerkenntnis, dass das Qualitätsmanagement eine Dimension (von fünf) des Dienstleistungsmanagement ist.

## 4. Zusammenfassung und Fazit

Die Ausführungen und Rechercheergebnisse machen deutlich, dass die Ziele und Aufgaben des Dienstleistungsmanagements grundlegend sind für das Verständnis des Dienstleistungsbegriffs bezogen auf die öffentlichen Verwaltung. Die erarbeitete „Würfeldarstellung“ reduziert die in diesem Themenfeld inhärente Komplexität umfassend, was für das Verständnis und die Nutzung für die Verwaltungspraxis besonders förderlich sein soll. Die Ergebnisse dieses Forschungsvorhabens sollen nützliche Impulse bieten, die gemeinsam mit Techniker:innen und Anwendenden weitergeführt werden könnten. Besonders die erarbeitete „Würfeldarstellung“ soll auch neugierig machen, Dienstleistungsmanagement in der eigenen Verwaltungspraxis einmal selbst zu reflektieren.

Der Verfasser freut sich auf den Austausch im Rahmen eines wissenschaftlichen Diskurses. Gerne können nach den individuellen Bedarfen einzelne Arbeitsfelder weitergehender diskutiert werden. Der Verfasser hofft, mit dieser ersten Ausarbeitung einen in Umfang und Fokus geeigneten „Startpunkt“ in die Welt des Dienstleistungsmanagements und die weitere Arbeit für Verwaltungspraktiker:innen gegeben zu haben. Die Basis dazu ist mit diesem ersten Bericht vielleicht schon bereit – Rückmeldungen sind willkommen. Gerne steht der Verfasser allen Beteiligten für weitere Informationen sowie für einen wissenschaftliche Diskurs zur Verfügung und freut sich auf entsprechende Hinweise und Reflektionen aus der Leserschaft.

---

<sup>2</sup> Hinweis: Die Farben korrespondieren mit den farblichen Hervorhebungen in der Abbildung auf Seite 8.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Bartscher, T.: Taylorismus. Gabler Wirtschaftslexikon, o.J. Online unter: [wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/taylorismus-48480).
- Beuth (Hrsg.): Projektmanagement. Netzplantechnik und Projektmanagementsysteme, DIN-Taschenbuch 472 (4. Aufl.), 2020.
- Bundesministerium des Innern (Hrsg.): Praxisleitfaden Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, 2012.
- Fischbach, J.: Scrum – in kurzen Iterationen zum Ziel, in: Bartonitz, M.; Lévesque, V.; Michl, T.; Steinbrecher, W.; Vonhof, C.; Wagner, L. (Hrsg.): Agile Verwaltung, 2018, S. 65-74.
- Flemisch, L.: Das Phasen-Modell des Change Management – eine Stütze bei der Digitalen Transformation, 2016.
- Früchtenicht, H.W.: Technische Expertensysteme: Wissensrepräsentation und Schlußfolgerungsverfahren, Oldenburg, 1988.
- Gabriel, R., Beier, D.: Informationsmanagement, Grundbegriffe und Gestaltungsgegenstand des Informationsmanagements, 2002.
- Geithner, S. et al.: Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement, 2015.
- Goll, J.; Hommel, D.: Mit Scrum zum gewünschten System, DOI 10.1007/978-3-658-10721-5, Springer Verlag, Wiesbaden, 2015.
- Helmold, M.: Kaizen, Lean Management und Digitalisierung, 2021.
- Helmold, M.: Lean management and Kaizen. Fundamentals from cases and examples in operations and supply chain management, 2020.
- Klug, C.: Erfolgsfaktoren in Transformationsprozessen öffentlicher Verwaltungen. Empirische Untersuchung zur Entwicklung eines Veränderungsmanagements, 2009.
- Kuster, J.; Bachmann, C.; Huber E.; Hubmann, M.; Lippmann, R.; Schneider, E.; Schneider P.; Witschi U.; Wüst, R.: Handbuch Projektmanagement. Agil-Klassisch-Hybrid, 2019.
- Litke, H.-D.; Kunow, I.; Schulz-Wimmer, H.: Projektmanagement, 2018.
- Pfetzling, K.; Rohde, A.: Ganzheitliches Projektmanagement, 2014.
- Ries, A.: Projektmanagement. Schritt für Schritt, 2019.
- Schallmo, D; Lang, K: Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen, 2020.
- Schallmo, D.: Jetzt Design Thinking anwenden. In 7 Schritten zu kundenorientierten Produkten und Dienstleistungen, 2018.
- Schallmo, D.: Design Thinking erfolgreich anwenden, 2017.

*Schüppel, J.: Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissen und Lernbarrieren, Wiesbaden, 1996.*

*Scrum: <http://projektmanagement-definitionen.de/glossar/scrum/>*

*Simon, L; Hellge, G.: Zeit für Veränderung! Ihre Roadmap für den Aufbau eines erfolgreichen Change Managements, 2009.*

*T2Informarik (Hrsg.): <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/user-story/>*

*Versteegen, G.: Management-Technologien: Konvergenz von Knowledge-, Dokumenten-, Workflow- und Contentmanagement, 2002.*

*Von Känel, Projekte und Projektmanagement, 2020.*

*Warnecke et al.: Referenzmodell Wissensmanagement ein Aufsatz zur modellbasierten Gestaltung wissensorientierter Prozesse, in: Information Management, 1/1998, S. 24-29.*