

<b>1 Die Öffentliche Verwaltung heute und in der Zukunft . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Künftige Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung . . . . .	1
1.2 Bestimmung des Standpunkts der öffentlichen Verwaltung – das digitale Reifegradmodell . . . . .	3
1.3 Entwicklung eines Zielbilds einer modernen digitalen Verwaltung . . . . .	9
1.3.1 Die Verwaltung beeinflussende Megatrends . . . . .	10
1.3.2 Demografie als Bremser und Treiber der digitalen Transformation . . . . .	13
1.3.3 Neuausrichtung der Verwaltung . . . . .	16
1.3.4 Digitalisierungsziele der öffentlichen Verwaltung . . . . .	20
1.3.5 Zielbild einer digitalen Verwaltung . . . . .	23
1.4 Die Digitalisierung der Verwaltung als Ausweg aus der „Demografie-Falle“? - Gastbeitrag von Thomas Popp . . . . .	24
1.4.1 Demografische Entwicklung für die sächsische Staatsverwaltung . . . . .	24
1.4.2 Personalgewinnung und Personalentwicklung . . . . .	27
1.4.3 Arbeitsmittel und Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsort . . . . .	28
1.4.4 Aufgabenkritik und Prozessoptimierung . . . . .	31
1.4.5 Führungskultur und Veränderungsmanagement . . . . .	32
1.4.6 Ausblick . . . . .	33
Literatur . . . . .	33
<b>2 Strategieentwicklung, -umsetzung und integrierte Steuerung . . . . .</b>	<b>35</b>
2.1 Analyse der Ist-Situation – Stärken-Schwächen-Chancen-Risiko-Analyse . . . . .	37
2.2 Entwicklung strategischer Alternativen . . . . .	40
2.3 Von der Strategie zur Umsetzung . . . . .	45
2.4 Entwicklung von Steuerungsgrößen zur Messung des Fortschritts . . . . .	47
2.5 Strategische Entscheidungen auf der Basis von Daten treffen und Komplexität beherrschen: Gastbeitrag Stefan Häberlein . . . . .	51

2.5.1	Die Rolle von Daten in der Strategiearbeit . . . . .	52
2.5.2	Datennutzung in der strategischen Analyse . . . . .	55
2.5.3	Datennutzung in der Strategieentwicklung . . . . .	57
2.5.4	Datennutzung in der Strategieumsetzungsphase . . . . .	58
2.5.5	Fazit . . . . .	59
2.6	Kontinuierliche Weiterentwicklung des Controllings als Erfolgsfaktor eines gelingenden Wandels zur kundenorientierten, digitalen Behörde, Gastbeitrag: Roland Deinzer . . . . .	60
2.6.1	Einleitung – Bedeutung der Einführung des Controllings aus hypnosystemischer Sicht . . . . .	60
2.6.2	Einführung des Controllings in der Bundesagentur für Arbeit . . . . .	61
2.6.3	Umsetzung des Controllings in der BA: Etablierung der Outcomeorientierung und Fokus auf Qualität . . . . .	62
2.6.4	Digitalisierung der Arbeitswelt und mögliche Implikationen auf das Controlling . . . . .	64
	Literatur . . . . .	67
<b>3</b>	<b>Ohne strukturelle Veränderungen geht es nicht – der Zusammenhang zwischen digitaler Reife und Dimensionalität der Organisation . . . . .</b>	<b>71</b>
3.1	Grenzen der Einlinienorganisation . . . . .	73
3.2	Projektorganisation als erste Stufe zur mehrdimensionalen Organisation . . . . .	74
3.3	Ergänzung der Organisation um weitere Dimensionen . . . . .	76
3.4	Selbststeuerung als Handlungsmaxime . . . . .	78
3.5	Steuerung und Organisationsprinzip als Bestimmungsfaktoren für Führungsstil und IT-Systeme . . . . .	80
3.6	Neuorganisation eines Stadtarchivs . . . . .	82
3.7	Aufbau einer mehrdimensionalen Organisation am Beispiel eines Hochbauamtes . . . . .	84
	Literatur . . . . .	85
<b>4</b>	<b>Daten- und Prozessmanagement als Basis der Digitalisierung . . . . .</b>	<b>87</b>
4.1	Anspruchsgruppenorientierte Prozessgestaltung als Basis . . . . .	87
4.2	Den Wert vorhandener Daten erkennen und nutzen . . . . .	90
4.2.1	Strukturierte Daten . . . . .	91
4.2.2	Semi-strukturierte Daten . . . . .	92
4.2.3	Unstrukturierte Daten . . . . .	93
4.3	Prozesse von den Datenflüssen her denken und neue Daten generieren . . . . .	95
4.3.1	Allgemeine Verwendung von Daten . . . . .	95
4.3.2	Nutzung vorhandener Daten . . . . .	96
4.4	Qualität der Daten kennen und verbessern . . . . .	99
4.5	Ohne klare Festlegung der Ziele keine Optimierung von Prozessen . . . . .	105

4.6	Bei der Prozessmodellierung den Datenschutz midenken. ....	108
4.7	Eine ganzheitliche Betrachtung der Prozesse und Datenflüsse eröffnet neue Perspektiven – das Beispiel Onlineticket.bayern .....	110
4.8	Digitalisierung bedeutet Prozessoptimierung anstatt Dokumentenoptimierung .....	113
4.9	Datenbasierte Planung auf Basis von Szenarien – in Echtzeit entscheidungsrelevante Informationen bekommen .....	119
4.10	Datenbasiertes IT-Risikomanagement .....	124
	Literatur. ....	131
<b>5</b>	<b>Die Technologie wird zum wichtigen Befähiger der Transformation. ....</b>	<b>133</b>
5.1	Die Technologie als Schlüsselfaktor der Digitalisierung braucht einen entsprechenden Stellenwert in der Organisation. ....	133
5.2	Prozesse über organisatorische Grenzen hinweg optimieren durch Low Code Programmierung – das Beispiel Ausbildungsmanagement einer Behörde .....	138
5.3	Neue Technologien sind unbekanntes Terrain für die Verwaltung – wie IT Compliance gelingt.....	141
5.4	Wann ist künstliche Intelligenz sinnvoll einsetzbar in der öffentlichen Verwaltung – die nächste Stufe der Digitalisierung .....	145
	Literatur. ....	148
<b>6</b>	<b>Führung in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen. ....</b>	<b>151</b>
6.1	Agile Führung in der Verwaltung .....	151
6.2	Kulturwandel als Voraussetzung für die Bewältigung neuer Herausforderungen .....	152
6.2.1	Prägung durch Ausbildung .....	153
6.2.2	Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung .....	155
6.2.3	Notwendigkeit eines Risikomanagements .....	157
6.3	Die Rolle der Führungskraft .....	157
6.3.1	Anforderungen an Führungskräfte .....	158
6.3.2	Führung der Mitarbeitenden .....	159
6.4	Die Rolle der Mitarbeitenden .....	163
6.5	Umgang mit der Gefahr der Übersforderung .....	164
6.6	Die Veränderung erfolgreich gestalten – das Beispiel Sächsische Aufbaubank (SAB), Gastbeitrag: Katrin Leonhardt. ....	167
	Literatur. ....	178
<b>7</b>	<b>Die Transformation der Verwaltung bedarf anders qualifizierter Mitarbeitende .....</b>	<b>181</b>
7.1	Künftige Kompetenzen der Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung .....	182
7.1.1	Grundlegende Kompetenzen .....	182

7.1.2	Digitale Schlüsselkompetenzen .....	184
7.1.3	Technische Kompetenz für Anwendungsspezialist:innen .....	185
7.1.4	Technische Kompetenz für IT-Spezialistinnen.....	185
7.2	Kompetenzvermittlung für die digitale Verwaltung .....	186
7.3	Anforderungsprofil zukünftiger Verwaltungsmitarbeitender in einer Stadtverwaltung, Gastbeitrag: Michael Trommer .....	187
7.4	Konsequenzen für das Bildungssystem der öffentlichen Verwaltung.....	197
7.5	Praxisnah, anwendungsorientiert und digital – Wie das Kompetenzzentrum Digitale Verwaltung der Hochschule Hof die Lehre verändert.....	200
Literatur.	.....	203
<b>8</b>	<b>IT-Sicherheit, Datenschutz und Vergaberecht als Bremsen der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?.....</b>	<b>205</b>
8.1	Je weniger personenbezogene Daten erfasst werden, desto weniger müssen auch geschützt werden – Datenschutz vom Anfang herdenken .....	205
8.2	Herausforderungen für öffentliche Verwaltungen im Zeitalter der Digitalisierung: Ein kritischer Blick auf die Relevanz der Informationssicherheit, Gastbeitrag: Michael Diener .....	208
8.3	Der Einfluss des Vergaberechts auf die Digitalisierung .....	223
8.4	Ausschreibungen in der öffentlichen Verwaltung – Der Zugang zur besten IT-Lösung, Gastbeitrag: Christoph Ertl, Sebastian Floerecke, Alexander Herzfeldt .....	226
8.4.1	Idealtypisches Prozessmodell für Ausschreibungen.....	231
8.4.2	Einzelfallstudie: Eine komplexe, repräsentative Ausschreibung innerhalb der öffentlichen Verwaltung.....	231
8.4.3	Empfehlungen für erfolgreiche Ausschreibungsverfahren.....	236
8.4.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	236
Literatur.	.....	238
<b>9</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>243</b>