

1 Die Öffentliche Verwaltung heute und in der Zukunft	1
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 Bremsen 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
2 Strategieentwicklung, -umsetzung und integrierte Steuerung	35
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
3	Ohne strukturelle Veränderungen geht es nicht – der Zusammenhang zwischen digitaler Reife und Dimensionalität der Organisation	71
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
4	Daten- und Prozessmanagement als Basis der Digitalisierung.	87
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 mitdenken.	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
5	Die Technologie wird zum wichtigen Befähiger der Transformation.	133
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
6	Führung in mehrdimensionalen Organisationsstrukturen.	151
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 Überforderung.	164
6.6	Die Veränderung erfolgreich gestalten – das Beispiel Sächsische Aufbaubank (SAB), Gastbeitrag: Katrin Leonhardt.	167
	Literatur.	178
7	Die Transformation der Verwaltung bedarf anders qualifizierter Mitarbeitende	181
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
8	IT-Sicherheit, Datenschutz und Vergaberecht als Bremsen der Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung?	205
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
9	Zusammenfassung.	243