

Petra Henning

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten

Ein Praxisleitfaden zur Zielerreichung



HAUFE.



Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten

Petra Henning

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten

Ein Praxisleitfaden zur Zielerreichung

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-16122-7 Bestell-Nr. 12023-0001

ePub: ISBN 978-3-648-16123-4 Bestell-Nr. 12023-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-16124-1 Bestell-Nr. 12023-0150

Petra Henning

Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich gestalten

1. Auflage, November 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © iStock, gremlin

Produktmanagement: Dipl.-Kfm. Kathrin Menzel-Salpietro

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	9
1.1	Intention und Ziel dieses Praxisleitfadens	9
1.2	Megatrends für die öffentliche Verwaltung	10
1.3	Treiber der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung	11
1.4	Chancen, Risiken und Herausforderungen	15
1.4.1	Chancen	15
1.4.2	Herausforderungen und Risiken	18
1.5	Zusammenfassung	28
2	Grundlagen der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung	31
2.1	Definition und Begriffsklärung	31
2.1.1	Digitalisierung	31
2.1.2	Digitale Transformation	32
2.1.3	E-Government	33
2.1.4	E-Akte	34
2.1.5	Digitale Signatur	35
2.1.6	Online-Formulare	35
2.1.7	Elektronische Bezahlung	36
2.1.8	Mobile Dienste	38
2.1.9	Once Only, Single Point of Contact	38
2.1.10	End-to-End-Prozesse	40
2.1.11	Föderales Informationsmanagement (FIM)	41
2.1.12	Künstliche Intelligenz (KI)	42
2.1.13	Blockchain	46
2.1.14	Open Data	47
2.1.15	Big Data	49
2.1.16	Cloud Computing	51
2.1.17	Smart City	53
2.2	Rechtliche Grundlagen	57
2.2.1	Artikel 91c des Grundgesetzes (GG)	58
2.2.2	Onlinezugangsgesetz (OZG)	59
2.2.3	Onlinezugangsgesetz 2.0 (OZG 2.0)	63
2.2.4	E-Government-Gesetz (EGovG)	63
2.2.5	Signaturgesetz (SigG)	65
2.2.6	eIDAS-Durchführungsgesetz	65
2.2.7	Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)	66
2.2.8	Informationsfreiheitsgesetz (IFG)	68
2.2.9	Barrierefreie Informationstechnik-Verordnung (BITV)	69

2.2.10	Verordnung zur Schaffung barrierefreier Informationstechnik nach dem Behindertengleichstellungsgesetz (BITV 2.0)	69
2.2.11	IT-Sicherheitsgesetz (IT-SiG)	70
2.2.12	Datennutzungsgesetz (DNG)	71
2.2.13	Netzwerkdurchsetzungsgesetz (NetzDG)	72
2.2.14	Ermessensspielräume	73
3	Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie	75
3.1	Bestimmung der Ausgangsbasis	75
3.2	Zielsetzung der Digitalisierung	77
3.2.1	Zieldefinition	78
3.2.2	Herausforderungen der Zieldefinition	79
3.2.3	Beispiele von Digitalisierungszielen	79
3.3	Digitalisierungsstrategie	81
4	Change-Management in der öffentlichen Verwaltung	83
4.1	Organisationskultur	83
4.2	Veränderungsbereitschaft	84
4.3	Bedenken und Ängste von Beschäftigten	85
4.4	Maßnahmen zur Steigerung der Veränderungsbereitschaft	86
4.5	Akzeptanzmanagement am Beispiel der Online-Ausweisfunktion	87
4.6	Zusammenfassung	88
5	Aufgabenkritik	91
5.1	Die vier Phasen der Aufgabenkritik	92
5.2	Zweckkritik	94
5.3	Vollzugskritik	95
6	Prozessmanagement und -optimierung	97
6.1	Prozessmanagement	97
6.2	Prozessoptimierung	98
6.2.1	Klassische Prozessoptimierung	99
6.2.2	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)	100
6.2.3	Agile Prozessoptimierung	102
7	Projektplanung, -steuerung und -controlling	115
7.1	Projekt versus Linienaufgabe	115
7.2	Projektmanagement	117
7.3	Stakeholder:innenmanagement	120
7.4	Projektorganisation	124
7.4.1	Reine Projektorganisation	125
7.4.2	Matrix-Projektorganisation	126

7.4.3	Stabs-Projektorganisation	128
7.4.4	Zusammenfassung	129
7.5	Projektplan	130
7.5.1	Vorgangs-/Arbeitspaketliste	131
7.5.2	Balkendiagramm	132
7.5.3	Netzplandiagramm	134
7.5.4	Meilensteinplan	136
7.6	Projektsteuerung und -controlling	138
8	Umsetzungsstand im Überblick	141
8.1	Digitalisierungsprojekte	141
8.1.1	Überblick Europa	141
8.1.2	Estland	142
8.1.3	Dänemark	143
8.1.4	Finnland	144
8.1.5	Deutschland	146
9	Lessons Learned	149
9.1	Erfolgsfaktoren	150
9.1.1	Grobkonzept Digitalisierungsvorhaben	150
9.1.2	Prozessorientierung	151
9.1.3	Klare Verantwortlichkeiten	151
9.1.4	Kompetenz	152
9.1.5	Neue Bildungsformen	152
9.1.6	Einbindung der Betroffenen	153
9.2	Stolpersteine und deren Vermeidung	154
9.2.1	Zielkonflikte und das magische Dreieck	154
9.2.2	Unklare Ziele bzw. Zielvorgaben	156
9.2.3	Mangelnde Kommunikation und Einbindung	157
9.2.4	Fehlende Bedarfsanalyse	158
9.2.5	Mangelnde Sicherheit	159
9.2.6	Eins-zu-eins-Umsetzung analoger Arbeit	159
9.2.7	Defizite in der digitalen Kompetenz	160
9.2.8	Einzelzuständigkeit	161
9.2.9	Zentrale Lösung versus Insellösung	163
10	Umsetzungsleitfaden	165
10.1	Wie kann das Ziel erreicht werden?	165
10.1.1	Teamarbeit	166
10.1.2	Übergreifende Erfolgsfaktoren	166
10.2	Beispielkonzepte	168
10.2.1	Der 9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland	168

10.2.2	Nationale E-Government-Strategie	169
11	Evaluation und Erfolgsmessung	173
11.1	Kennzahlen und Indikatoren	173
11.2	Balanced Scorecard	175
11.3	Monitoring und Evaluation der Digitalisierungsmaßnahmen	178
11.4	Ermittlung der Zufriedenheit	179
11.5	Optimierung und kontinuierliche Verbesserung	180
12	Zusammenarbeit und Unterstützung	183
12.1	Unterstützung durch Partner:innen	183
12.2	Kooperationsmöglichkeit Verwaltung und Wirtschaft	183
12.3	Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten	185
13	Ausblick und Zukunftstrends	187
13.1	Digitale Transformation und weitere Entwicklungen	187
13.2	Handlungsempfehlungen für zukünftige Digitalisierungsstrategien	189
14	Schlusswort	191
	Literaturverzeichnis	193
	Stichwortverzeichnis	199

1 Einführung

1.1 Intention und Ziel dieses Praxisleitfadens

Die Intention dieses Praxisleitfadens besteht darin, Entscheidungsträger:innen, Führungskräften und Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung eine wertvolle Unterstützung an die Hand zu geben, um die Digitalisierung erfolgreich zu gestalten. Das Buch verfolgt das Ziel, praxisnahe Informationen, bewährte Strategien und Best Practices zu liefern, um den Digitalisierungsprozess effektiv zu planen, umzusetzen und zu evaluieren.

Durch die Digitalisierung ergeben sich in der öffentlichen Verwaltung sowohl Herausforderungen als auch Chancen. Es gilt, die Potenziale der Digitalisierung auszuschöpfen, um den Bürger:innen und Unternehmen moderne, effiziente und nutzer:innenfreundliche Dienstleistungen anzubieten. Gleichzeitig sind auch rechtliche Rahmenbedingungen, Datenschutz und Sicherheitsaspekte zu berücksichtigen.

Der vorliegende Praxisleitfaden bietet einen umfassenden Überblick und eine Zusammenfassung der grundlegenden Aspekte der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Der Schwerpunkt liegt auf der Analyse der Ausgangslage, der Begleitung des Veränderungsprozesses und der erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.

Darüber hinaus werden anhand von Best Practices und Erfahrungsberichten erfolgreicher Projekte konkrete Handlungsempfehlungen und praxisorientierte Lösungsansätze vermittelt. Die Leser:innen erhalten somit einen praxisnahen Leitfaden, der ihnen hilft, die Digitalisierung in ihrer Organisation erfolgreich umzusetzen und dabei sowohl die Bedürfnisse der Bürger:innen und der Beschäftigten als auch die Effizienz und Qualität der Verwaltungsprozesse im Blick zu behalten.

Der Praxisleitfaden schließt mit einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Trends sowie einer Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen. Er soll den Leser:innen helfen, den Weg in eine digitale und zukunfts-fähige öffentliche Verwaltung zu ebnen und einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen.

Um Fortschritte zu erzielen und erfolgreich voranzuschreiten, ist es von großer Bedeutung, die gesamte Organisation umfassend zu betrachten und zu analysieren. Es genügt nicht, allein auf technologische Lösungen zu setzen. Vielmehr sind die Strukturen und Abläufe innerhalb der Organisation ebenso zu betrachten wie die Organisationskultur und das Lernverhalten der Mitarbeitenden. Es ist entscheidend, all diese

Aspekte systematisch zu entwickeln, Veränderungen koordiniert und umfassend zu planen und vor allem auch umzusetzen (vgl. Schenk & Schneider, 2019, S. VII).

1.2 Megatrends für die öffentliche Verwaltung

Megatrends für die öffentliche Verwaltung stellen langfristige, weitreichende und transformative Entwicklungen dar, die die Art und Weise, wie öffentliche Verwaltungen agieren und ihre Dienstleistungen erbringen, maßgeblich beeinflussen.

Dabei handelt es sich um weitreichende Entwicklungen, die über mehrere Jahrzehnte andauern. Sie manifestieren sich in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft wie Wirtschaft, Konsum, Werten, zwischenmenschlichem Zusammenleben, Medien und Politik. Diese Trends sind globale Phänomene, die zwar in ihrer Stärke und Ausprägung variieren können, aber letztlich weltweit beobachtet werden. Aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und multidimensionalen Natur erzeugen Megatrends ihre Dynamik und ihren evolutionären Druck durch komplexe Wechselwirkungen (vgl. Zukunftsinstitut, 2023).

Megatrends haben das Potenzial, die Struktur und Funktion der öffentlichen Verwaltungen grundlegend zu verändern, und erfordern eine proaktive und strategische Herangehensweise, um mit den Herausforderungen und Chancen umzugehen.

Beispiele für Megatrends

Digitalisierung und Technologisierung

Die rasante Entwicklung von Informationstechnologie, künstlicher Intelligenz, Big Data und anderen digitalen Technologien beeinflusst die öffentliche Verwaltung stark. Dies beinhaltet die Automatisierung von Prozessen, die Verbesserung der Datennutzung für evidenzbasierte Entscheidungsfindung und die Bereitstellung digitaler Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger.

Demografischer Wandel

Die Alterung der Bevölkerung und die steigende Diversität stellen die öffentliche Verwaltung vor neue Herausforderungen. Angepasste Dienstleistungen, Renten- und Gesundheitssysteme sowie Integrationsmaßnahmen für verschiedene Kulturen sind hier relevante Themen.

Globalisierung

Die Vernetzung der Weltmärkte und die grenzüberschreitende Mobilität von Menschen stellen die öffentliche Verwaltung vor Aufgaben in Bezug auf internationale Zusammenarbeit, Migration, Handelsabkommen und Umweltfragen, die eine globale Perspektive erfordern.

Nachhaltigkeit und Klimawandel

Die Notwendigkeit, mit den Auswirkungen des Klimawandels umzugehen und nachhaltige Entwicklungsziele zu erreichen, erfordert eine umweltbewusste Gestaltung von Politiken und Prozessen in der öffentlichen Verwaltung.

Partizipation und Bürgernähe

Bürgerinnen und Bürger erwarten zunehmend, in politische Entscheidungsprozesse einbezogen zu werden und direkten Einfluss auf die Verwaltung zu nehmen. Hierdurch entstehen neue Formen der Bürgerbeteiligung und des E-Governments.

Wissensgesellschaft und lebenslanges Lernen

Der Fokus auf lebenslanges Lernen und die Förderung von Innovationen sind essenziell, um den Wandel in der Gesellschaft zu bewältigen. Öffentliche Verwaltungen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln und ihre Mitarbeitenden entsprechend fördern.

Diese Megatrends können einzeln beschrieben und analysiert werden, aber letztendlich entfalten sie ihre Wirkung nicht isoliert, sondern stehen in einem systemischen Zusammenhang. Dies erschwert die Entwicklung konkreter Strategien, die auf diesen Megatrends aufbauen (vgl. Markus & Meuche, 2022, S. 10 f.).

Um diesen Megatrends gerecht zu werden, müssen öffentliche Verwaltungen flexibel, agil und anpassungsfähig sein. Das erfordert eine klare Vision, strategische Planung und eine Kultur der Innovation und Zusammenarbeit. Durch proaktives Handeln und vorausschauende Maßnahmen können öffentliche Verwaltungen die Chancen dieser Megatrends nutzen und gleichzeitig ihrer Rolle als Dienstleister:in für die Bürgerinnen und Bürger gerecht werden.

1.3 Treiber der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung

Die Digitalisierung hält Einzug im öffentlichen Dienst und verändert sowohl die Arbeitsprozesse und die Zusammenarbeit der Beschäftigten als auch das Verhältnis zu den Bürger:innen. Die öffentliche Verwaltung nutzt digitale Technologien, um ihre Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten, die Beschäftigten zu entlasten und den Bürger:innen ergebnisorientierte Dienstleistungen anzubieten. Die Bundesregierung hat die Digitalisierung der Verwaltung zu einem ihrer wichtigsten politischen Ziele erklärt und bereits zahlreiche Maßnahmen zur Förderung der Digitalisierung ergriffen.

Der digitale Wandel in unserem Leben erzeugt nun zunehmend auch großen Druck auf alle Organisationen der öffentlichen Verwaltung, ihre Leistungen und Prozesse zeit- und ortsunabhängig für Bürger und Unternehmen verfügbar zu machen. [...] Der Public Sector muss [...] ausnahmslos alle Prozesse und Leistungen neu denken, um eine erfolgreiche und integrierte digitale Transformation zu ermöglichen.

Hans Werner Streicher¹

¹ Streicher, 2020, S. VIII.

Die digitale Transformation des öffentlichen Dienstes ist ein wichtiges Thema, das noch am Anfang seiner Entwicklung steht. Der Transformationsprozess wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst, deren Betrachtung ein tieferes Verständnis der notwendigen Veränderungen und des Handlungsdrucks in der öffentlichen Verwaltung ermöglicht (vgl. Giehl, 2022, S. 40).

In den nächsten zehn Jahren wird es aufgrund der demografischen Entwicklung eine große Anzahl von Verrentungen geben.

In den Jahren 2000 bis 2020 hatte sich die Zahl der Pensionärinnen und Pensionäre stark erhöht (+53,9%). Dieser Anstieg ließ sich überwiegend auf die hohe Zahl an Pensionierungen von Lehrerinnen und Lehrern zurückführen, die in den 1960er- und 1970er-Jahren eingestellt wurden. Aufgrund steigender Schülerzahlen infolge des Babybooms und des Trends zu höheren Schulabschlüssen war damals der Lehrkräftebedarf gestiegen. Im Schuldienst des Landesbereichs hatte sich die Zahl der Ruhegehaltsempfängerinnen und -empfänger in diesen 20 Jahren fast verdreifacht (+181,1%).
Statistisches Bundesamt (Destatis)²

Gleichzeitig nehmen die Komplexität, Volatilität, Unsicherheit und Ambiguität in der Gesellschaft zu, ebenso wie die steigenden Anforderungen der Anspruchsgruppen an die Verwaltung.

Digitale Technologien wie Social-Media-Plattformen, Online-Bezahldienste, Video-konferenzsysteme und Apps verstärken diese Entwicklung. Personen, die regelmäßig digitale Medien nutzen, erwarten, dass das persönliche Erscheinen bei Behörden der Vergangenheit angehört. Die aktuellen Vorschriften und technischen Ausstattungen der öffentlichen Verwaltungen reichen jedoch nicht aus, um die Digitalisierung der angebotenen und zukünftigen Dienstleistungen zu bewältigen.

Schon deutlich vor der Covid-19-Pandemie war offensichtlich, dass die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung notwendig ist, um den aktuellen und kommenden Herausforderungen gerecht zu werden. Dies führte zur Verabschiedung des Online-zugangsgesetzes. Es gab jedoch keine grundlegende Diskussion, wie die zukünftige Gestaltung der Verwaltung gelingen kann.

Alle zwei Jahre erscheint die UN E-Government Survey, die die Entwicklung von E-Government in 193 Nationalstaaten ausweist:

2 Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis), Presse, 2023.

Deutschland rutscht 13 Plätze auf Rang 25 ab. [...] Im Vergleich europäischer Staaten befindet sich Deutschland nur im Mittelfeld – Dänemark, Estland und Finnland liegen vorne.
United Nations³

Die Covid-19-Pandemie hat deutlich auf die Defizite hingewiesen. Obwohl die Verwaltung Maßnahmen ergriffen hat und in die digitale Infrastruktur investiert hat, lassen sich die offensichtlichen Probleme nicht allein durch den Einsatz neuer Technologien lösen.

In Deutschland ist der Fortschritt sowohl beim Ausbau der digitalen Infrastruktur als auch bei der Integration digitaler Technologien und Dienstleistungen im Vergleich zu vielen anderen OECD-Staaten ins Hintertreffen geraten. Dies änderte sich jedoch aufgrund der unerwarteten Auswirkungen der Corona-Krise. Die Pandemie führte zu einem spürbaren Schub in der Digitalisierung, wobei einige Bereiche wie das Homeoffice rasch auf digitale Kommunikation und Prozesse umstellen konnten. In anderen Bereichen wie Bildung und Gesundheitswesen gestaltete sich dieser Übergang jedoch schwieriger.

In Deutschland gibt es Defizite im Breitbandausbau, insbesondere bei höheren Übertragungsgeschwindigkeiten, und es besteht ein auffälliges Gefälle zwischen städtischen und ländlichen Regionen. Auch in Bezug auf den Einsatz digitaler Technologien und Arbeitsweisen hinkt Deutschland hinterher, sei es im Homeoffice, bei bargeldlosen Zahlungsverfahren, in der öffentlichen Verwaltung (E-Government) oder bei digitalen Geschäftsmodellen von Unternehmen. Im Bildungs- und Gesundheitswesen kommen digitale Technologien bisher nur begrenzt zum Einsatz, obwohl diese die Produktivität steigern und neue Möglichkeiten der Wertschöpfung bieten könnten.

Die Gründe für diese Entwicklungen sind vielfältig. In einigen Fällen liegt klassisches Marktversagen vor, insbesondere beim Ausbau der digitalen Infrastruktur, da ländliche Regionen für private Anbieter nicht ausreichend profitabel sind. Hier hat die Bundesregierung bereits mit Regulierung und Subventionsprogrammen reagiert. In anderen Bereichen scheint hingegen ein »Organisationsversagen« vorzuherrschen. Einiges davon, was während der Pandemie schnell umgesetzt wurde, hätte schon vorher realisiert werden können. Doch erst unter dem Druck der Krise sahen sich Organisationen gezwungen, auf digitale Arbeitsweisen umzustellen. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass Organisationen Schwierigkeiten haben, Prozessinnovationen zu integrieren.

³ Vgl. United Nations, 2020.

Solche Formen des Organisationsversagens sind zu überwinden, um eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten. Neben der Implementierung digitaler Technologien sind die Anpassung von Arbeitsabläufen und das Erlernen neuer Fähigkeiten erforderlich.

Juristische und bürokratische Hindernisse spielen ebenfalls eine wichtige Rolle im Digitalisierungsprozess. Datenschutz hat in Deutschland oft absolute Priorität und beeinträchtigt die Nutzung digitaler Möglichkeiten. Auch Kompetenzkonflikte zwischen Bund und Ländern verzögerten besonders in der öffentlichen Verwaltung die Einführung einheitlicher Verfahren und Standards.

Eine tiefere Analyse zeigt, dass das bestehende System der deutschen Verwaltung den aktuellen Herausforderungen in vielerlei Hinsicht nicht mehr gerecht wird. Die Strukturen der öffentlichen Verwaltung sollten die Prozesse bestmöglich unterstützen und sich schnell an sich ändernde Rahmenbedingungen anpassen. Es werden Führungskräfte und Mitarbeitende benötigt, die effizient und effektiv arbeiten und zeitnahe Lösungen für neue Herausforderungen entwickeln. IT-Systeme unterstützen die effiziente Abwicklung von Prozessen. Eine Diskussion über die technologischen Voraussetzungen der Digitalisierung allein greift zu kurz. Es ist eine umfassende Modernisierung erforderlich (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2021).

Politiker:innen verwenden Schlagworte wie künstliche Intelligenz, Blockchain oder Big Data, um ihre Entschlossenheit zur Digitalisierung der Verwaltung zum Ausdruck zu bringen. Offen bleibt jedoch die Frage, ob die Verwaltung mit ihren bestehenden Strukturen, Organisationskultur, Prozessen, Mitarbeitenden und vorhandenen Datenbanken in der Lage ist, diese Technologien gewinnbringend zu nutzen. Ein erforderlicher Reifegrad kann nicht verordnet werden, sondern erfordert einen systematischen Transformationsprozess, der an Überzeugungen und an »historisch gewachsenen Strukturen« rüttelt. Dies erfordert die Festlegung messbarer Ziele, ihre kontinuierliche Verfolgung und eine klare Definition von Verantwortlichkeiten (vgl. Markus & Meuche, 2022, S. 1 ff.).

Eine Reihe von Treibern befördert die Digitalisierung des öffentlichen Dienstes:

Einige der wichtigsten Treiber

- **Kosteneffizienz:** z. B. Automatisierung von Prozessen
- **Verbesserung der Servicequalität:** z. B. schnellerer und effektiverer Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen
- **Bürgernähe:** z. B. Zugang zu öffentlichen Dienstleistungen und Interaktion zwischen Bürger:innen und Behörden
- **Wettbewerbsfähigkeit:** z. B. Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Landes durch begünstigendes Umfeld für Unternehmen

- **Veränderungen in der Arbeitsweise:** z. B. Verbesserung der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs zwischen Beschäftigten und Abteilungen
- **Datenbasierte Entscheidungen:** z. B. Erzielen einer besseren Informationsgrundlage für politische Entscheidungen und zur Entwicklung von politischen Programmen mithilfe von Daten und Analysen
- **Gesellschaftlicher Wandel:** z. B. Erfüllung der Bedürfnisse und Erwartungen einer zunehmenden Anzahl von Menschen, die digitale Technologien nutzen

1.4 Chancen, Risiken und Herausforderungen

Die Digitalisierung bietet dem öffentlichen Dienst viele Chancen, geht aber auch mit einigen Risiken einher. Somit hat der technologische Wandel sowohl positive als auch negative Auswirkungen auf die Menschen.

1.4.1 Chancen

Der Begriff »Chance« bezieht sich auf eine günstige Gelegenheit oder Möglichkeit, die sich einem bietet, um etwas zu erreichen oder zu verbessern. Eine Chance kann sich auf persönlicher oder beruflicher Ebene bieten und Wachstum, Entwicklung oder Fortschritt bedeuten.

Die Digitalisierung spielt eine entscheidende Rolle für die öffentliche Verwaltung und ist ein wesentlicher Standortfaktor für die Wirtschaft als auch Voraussetzung für eine moderne Gesellschaft.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie betont, dass der digitale Wandel langfristig zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrieproduktion beitragen wird.

Beispiele für Chancen der Digitalisierung

- Effizienzsteigerung
- Servicequalität
- Kosteneinsparungen
- Transparenz
- Innovation

Effizienzsteigerung⁴

Die Automatisierung und Prozessoptimierung kann die Effizienz steigern und die Arbeitsbelastung der Mitarbeiter:innen reduzieren.

Servicequalität

Die Digitalisierung ermöglicht eine bessere und schnellere Bereitstellung von Verwaltungsdienstleistungen und leistet somit einen Beitrag zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Digitale Technologien können die Servicequalität im öffentlichen Dienst in Hinblick auf folgende Aspekte verbessern:

- *Verfügbarkeit zu jeder Zeit*
Digitale Technologien ermöglichen Bürger:innen den Zugriff auf die Angebote des öffentlichen Dienstes unabhängig von Öffnungszeiten der Ämter und Einrichtungen. Durch die Nutzung von Online-Plattformen und Selbstbedienungsportalen können Bürger:innen unabhängig von Zeit und Ort Informationen abrufen, Anträge stellen und Dokumente einreichen. Ein Beispiel für diesen Transformationsprozess stellt die Entwicklung von Bibliotheken zu Smart Libraries⁵ dar.
- *Schnellere Bearbeitungszeit*
Durch die Automatisierung von Prozessen können Arbeitsabläufe beschleunigt und Fehler minimiert werden. Die Reduktion von Bearbeitungszeiten beeinflusst Stellenbedarfe und Durchlaufzeiten positiv.
- *Bessere Kommunikation*
Automatisierte Benachrichtigungen und E-Mails können Bürger:innen über den Stand der (Antrags-)Bearbeitung und die voraussichtliche Gesamtdauer des Vorgangs informieren.
- *Einfachere Navigation*
Durch die Nutzung von Online-Portalen und Chatbots⁶ können Bürger:innen leicht-

4 Effizienz ist das Verhältnis von Output zu Input, d. h., wie viel Output mit einer bestimmten Menge an Input erzeugt wird. Der Begriff »Effizienzsteigerung« bedeutet, dass mit derselben oder einer geringeren Menge an Input mehr Output erzeugt wird. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden. Dazu gehören beispielsweise Automatisierung, Optimierung von Prozessen, Einsparung von Ressourcen und Durchlaufzeiten.

5 Der Ausdruck »Smart Library« beschreibt Bibliotheken, die sich durch ihre fortschrittliche Anwendung neuer Technologien, innovative Raumgestaltung und ihre aktive Beteiligung an Partnerschaften und Kooperationen auszeichnen. Dieser Begriff kommt insbesondere im Kontext einer »Smart City« zur Geltung, die durch ihre Bestrebungen nach Vielfalt, Inklusion und Nachhaltigkeit in sämtlichen Lebensbereichen charakterisiert ist.

Im Kontext der Bibliotheken bedeutet dies, dass sie sich zu interaktiven Zentren des Wissensaustauschs und der digitalen Innovation entwickeln. Dies kann beispielsweise die Implementierung von virtuellen Realitäten, interaktiven Lernplattformen oder automatisierten Buchausgaben umfassen.

6 Verwaltungen pflegen regelmäßige Interaktionen mit Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen, sei es schriftlich, telefonisch oder persönlich. Ein neuer Weg, um diese Kommunikationskanäle zu erweitern, wird durch den Einsatz von KI-gestützten Chatbots ermöglicht. Diese textbasierten Dialogsysteme bieten eine Möglichkeit, den Informationsbedarf der Nutzenden effektiv zu bedienen. Sie liefern gezielte, fundierte und stets aktuelle Antworten auf Fragen. Nutzer:innen können unabhängig von Zeit und Ort auf Informationen zugreifen. Für Behörden ergeben sich durch die Einführung von Chatbots mehrere Vorteile. Vor allem in Spitzen- oder Nebenzeiten können sie als Entlastung dienen und die Erreichbarkeit der Behörden über die üblichen Öffnungszeiten hinaus sicherstellen. Die schnellen Lösungen, die von den Chatbots bereitgestellt werden, tragen zur Kundenzufriedenheit bei und stärken das Serviceangebot der Verwaltung insgesamt.

ter durch Antragsprozesse und Verfahren navigieren. Auch die Bereitstellung von Informationen über die notwendigen Schritte und erforderlichen Unterlagen können die Antragsbearbeitung beschleunigen.

- *Personalisierte Dienstleistungen*

Durch digitale Technologie können Dienstleistungen personalisiert werden und von den Bürger:innen übermittelte Informationen und Anliegen gespeichert und genutzt werden. Dies sichert eine schnelle und gezielte Unterstützung im Bedarfsfall.

Kosteneinsparung

Durch den Wegfall von Papier, Reduzierung von Archivflächen und Reduktion von Arbeitsaufwand und den damit verbundenen Personalressourcen etc. können Kosten gesenkt werden.

Transparenz

Der Zugang zu Informationen und dem aktuellen Bearbeitungsstand von Anträgen und Verwaltungsvorgängen ist in verschiedenen Gesetzen und Verordnungen verankert. Hier sind einige wichtige Beispiele:

- *Informationsfreiheitsgesetz (IFG)*

Das IFG regelt den Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu Informationen, die von öffentlichen Stellen gehalten werden. Es verpflichtet die Verwaltung zur aktiven Informationsbereitstellung und gibt den Bürgern das Recht auf Zugang zu Informationen.

- *Transparenzgesetze*

In einigen Bundesländern gibt es spezielle Transparenzgesetze, die den Zugang zu Informationen über das Verwaltungshandeln regeln, z. B. das Transparenzgesetz⁷ Rheinland-Pfalz. Diese Gesetze können ähnliche Regelungen wie das IFG enthalten oder spezifischere Bestimmungen zu bestimmten Themenbereichen aufweisen.

- *Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)*

Die DSGVO regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten und verpflichtet öffentliche Stellen zur Transparenz bei der Verarbeitung personenbezogener Daten. Betroffene sind über die Verarbeitung ihrer Daten zu informieren und haben das Recht auf Auskunft und Berichtigung.

- *Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG)*

Das VwVfG regelt das Verwaltungsverfahren und gibt den Bürger:innen das Recht

⁷ Rheinland-Pfalz hat als erstes Flächenland in Deutschland ein Transparenzgesetz eingeführt, indem es das Landesinformationsfreiheitsgesetz und das Landesumweltinformationsgesetz zusammenführt. Das Transparenzgesetz verpflichtet die Verwaltung dazu, Informationen aktiv zu veröffentlichen. Mithilfe einer elektronischen Transparenz-Plattform stellt die Verwaltung Daten zur Verfügung, um Entscheidungen der Politik und Verwaltung nachvollziehbarer zu machen.

auf Akteneinsicht in die Akten, die die Verwaltung im Zusammenhang mit ihrem Anliegen angelegt hat.

- *E-Government-Gesetz*

Das E-Government-Gesetz fördert den Einsatz von Informationstechnologie in der Verwaltung. Es verpflichtet die Verwaltung zur elektronischen Abwicklung von Verwaltungsverfahren und schafft damit die Voraussetzungen für die Digitalisierung der Verwaltung.

Diese Gesetze und Verordnungen sollen sicherstellen, dass das Verwaltungshandeln transparent ist und die Bürgerinnen und Bürger Zugang zu Informationen über das Handeln der Verwaltung erhalten.

Innovation

Durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz oder Blockchain-Technologie werden neue Möglichkeiten für Innovationen im öffentlichen Dienst geschaffen.

Neue Technologien sind mit neuen Arbeitsplätzen verbunden und steigern die Wettbewerbsfähigkeit mit positiven Effekten auf die Beschäftigung. Monotone und körperlich belastende Arbeiten nehmen ab. Somit besteht auch die Möglichkeit, lebensältere Arbeitnehmer:innen zu entlasten und ihnen eine längere Erwerbstätigkeit zu erleichtern, indem die persönlichen Gesundheits- und Lebensumstände in einer digital vernetzten Arbeitsumgebung stärker berücksichtigt werden (vgl. Hermeier, Heupel & Fichtner-Rosada, 2018, S. 5). Auf diese Art kann der Fachkräftemangel gemildert werden.

Die Digitalisierung eröffnet neue Freiräume, Perspektiven und Tätigkeitsfelder (beispielsweise die Entwicklung, Implementierung und Wartung neuer Technologien), die eine höhere Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst erfordern.

Eine frühzeitige Vorbereitung auf digitalisierte Prozesse und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen der Beschäftigten tragen dazu bei, Prozesse effizienter zu gestalten und Ressourcen zu sparen, was letztlich auch im Interesse der Steuerzahlenden ist.

1.4.2 Herausforderungen und Risiken

Der Begriff »Risiko« bezieht sich auf die Möglichkeit oder Wahrscheinlichkeit, dass eine bestimmte Handlung oder Entscheidung negative oder unerwünschte Konsequenzen hat.

Risiken können sich in verschiedenen Bereichen wie Finanzen, Gesundheit, Technologie oder Umwelt zeigen. Die Bewertung von Risiken beinhaltet die Analyse von Faktoren wie der Eintrittswahrscheinlichkeit, der potenziellen Auswirkungen und der verfügbaren Optionen zur Reduzierung oder Vermeidung des Risikos.

Im Rahmen der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen sind folgende Herausforderungen und Risiken zu beachten:

Beispiele für Risiken und Herausforderungen der Digitalisierung

- Menschliche Interaktion
- Diskriminierung
- Ungleichheit
- Arbeitsplatzsicherheit
- Flexibilisierung der Arbeit
- Abhängigkeit
- Datenschutz und Privatsphäre
- IT-Sicherheit und Cyberkriminalität
- Komplexität
- Barrierefreiheit
- Technologischer Wandel
- Umwelt und ökologische Auswirkungen

Menschliche Interaktion

Die Digitalisierung kann nicht alle Aspekte der menschlichen Interaktion ersetzen. Zusammenarbeit und Kommunikation von Menschen werden auch weiterhin notwendig und wünschenswert sein, um komplexe Probleme zu lösen.

Diskriminierung

Algorithmen und Technologien können zu Diskriminierung führen. Daher ist bei ihrer Entwicklung und Anwendung darauf zu achten, dass der Einsatz von Algorithmen und künstlicher Intelligenz (KI) zu keiner Benachteiligung von Menschen führt. So können beispielsweise Bewerber:innen mit bestimmten Merkmalen aufgrund von Algorithmen in der Bewerbungsauswahl benachteiligt werden. Auch die Verwendung von künstlicher Intelligenz kann aufgrund der Datengrundlage bestimmte Gruppen bevorzugen oder benachteiligen. Bei der Entwicklung und Verwendung von Algorithmen und KI ist daher auf Transparenz und Chancengleichheit zu achten.

Ungleichheit

Es besteht die Gefahr der Benachteiligung von Menschen, die möglicherweise nicht über die notwendigen Fähigkeiten, Geräte oder den Zugang zum Internet verfügen. In diesem Zusammenhang besteht insbesondere für Menschen mit Einschränkungen bzw. Behinderungen, lebensältere Menschen oder Menschen mit geringem Einkom-