

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