

A. Die öffentliche Verwaltung unter Transformationsdruck

Bernhard Boockmann¹, Heidrun Braun², Hannah Tonn³, Alice Dillbahner⁴

I. Ziel und Fragestellung des Bandes

Die öffentliche Verwaltung steht vor zahlreichen Herausforderungen, die ihre Transformation unausweichlich machen. Der demografische Wandel und der spürbare Fachkräftemangel sind dabei nur einige Entwicklungen, die die Verwaltung unter erheblichen Druck setzen. Die Anforderungen an eine umfassende Digitalisierung, die Bewältigung einer zunehmenden Informationsflut sowie die Bereitstellung digitaler Dienste für Unternehmen, Bürgerinnen und Bürger erfordern innovative Ansätze und ein effektives Wissensmanagement. Zudem schränken finanzielle Konsolidierungen nach der Corona-Pandemie den Handlungsspielraum der Verwaltung weiter ein. Gleichzeitig wächst die Erwartungshaltung der Gesellschaft, dass langwierige Verfahren und Genehmigungsprozesse effizienter gestaltet werden. Hinzu kommen Herausforderungen, die sich aus der zunehmenden gesellschaftlichen Wahrnehmung von Konfliktlagen und sich wandelnden gesellschaftlichen Präferenzen ergeben.

Der Konferenzband „Transformation der Öffentlichen Verwaltung“ reflektiert die Erkenntnisse und Diskussionen der gleichnamigen Jahrestagung 2023 des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau. Das Netzwerk setzt sich mit seiner Arbeit dafür ein, den Austausch zwischen Wissenschaft und Praxis zu fördern und Raum für Diskussion zu diesen Themen zu schaffen. Mit dem vorliegenden Konferenzband sollen die Beiträge der Jahrestagung festgehalten und für eine breitere öffentliche Debatte zur Verfügung gestellt werden.

-
- 1 Prof. Dr. Bernhard Boockmann ist wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen.
 - 2 Heidrun Braun M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau am IAW Tübingen.
 - 3 Hannah Tonn M.A. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau am IAW Tübingen.
 - 4 Alice Dillbahner LL.M. ist wissenschaftliche Mitarbeiterin der Geschäftsstelle des Netzwerks Bessere Rechtsetzung und Bürokratieabbau am IAW Tübingen.

Bevor es ins Detail geht, bietet dieses erste Kapitel zunächst einen Überblick über die zentralen Herausforderungen, denen sich die öffentliche Verwaltung derzeit gegenübergestellt sieht, und bildet damit einen Rahmen, in dem sich die weiteren Beiträge verorten. Im Anschluss wird der Aufbau des Bandes näher dargelegt und die einzelnen Beiträge zusammenfassend vorgestellt.

Transformationsdruck – Demografischer Wandel

Der demografische Wandel gehört zu den größten Herausforderungen, denen sich die öffentliche Verwaltung in Deutschland in den kommenden Jahren stellen muss. Der bevorstehende Eintritt der Babyboomer-Generation in den Ruhestand wird die Personalstrukturen nachhaltig verändern und den bereits spürbaren Fachkräftemangel weiter verschärfen. Besonders betroffen ist die öffentliche Verwaltung, die bereits jetzt in starker Konkurrenz zur Privatwirtschaft um qualifizierte Nachwuchskräfte steht. Gleichzeitig nimmt die Zahl der älteren Beschäftigten in den Behörden zu, was nicht nur zu den beschriebenen personellen Engpässen führt, sondern auch den Bedarf an altersgerechten Arbeitsmodellen und spezifischen Weiterbildungsangeboten erhöht (Haist et al., 2023; BMI, 2024).

Mit dem Anstieg der Ruhestandszahlen steht die Verwaltung vor der Herausforderung, das Gleichgewicht zwischen erfahrenen, älteren Mitarbeitenden und dringend benötigten jungen Fachkräften zu finden. Es bedarf neuer Anreize, um die öffentliche Verwaltung als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und junge Talente langfristig zu binden. Maßnahmen wie wettbewerbsfähige Gehälter, flexible Arbeitszeiten und moderne Arbeitsumgebungen könnten dabei helfen, qualifizierte Fachkräfte für den öffentlichen Dienst zu gewinnen (BMI, 2020).

Neben den personellen Herausforderungen verschärfen sich durch den demografischen Wandel auch die Anforderungen an die Verwaltung selbst, vor allem in Bezug auf die Administration sozialer Sicherungssysteme. Durch die zunehmende Alterung der Bevölkerung wird das Renten- und Pflegesystem erheblich belastet, was zusätzliche Verwaltungsressourcen und innovative Lösungen erfordert. Die Bewältigung dieser Aufgaben erfordert nicht nur eine funktionierende Verwaltung, sondern auch effiziente digitale Strukturen, um die steigende Nachfrage nach Dienstleistungen, insbesondere im Pflege- und Gesundheitssektor, zu decken (Haist et al., 2023).

Darüber hinaus wurden die Verwaltungen in den vergangenen Jahren durch unvorhersehbare Krisen wie die Fluchtmigration ab Mitte der 2010er Jahre, die Corona-Pandemie und zuletzt den Krieg in der Ukraine erheblich gefordert.⁵ In diesen Fällen zeigte sich, dass die öffentlichen Verwaltungen häufig unzureichend ausgestattet sind, um auf plötzliche, massive Arbeitsbelastungen zu reagieren. Dabei mangelt es nicht nur an ausreichendem Personal, sondern auch an moderner technischer Infrastruktur, die es ermöglichen würde, auf neue Herausforderungen flexibler und effizienter zu reagieren.⁶ Gleichzeitig steht die Verwaltung unter wachsendem Druck, Forderungen nach einer umfassenden Digitalisierung gerecht zu werden. Dies erfordert nicht nur die richtige technische Ausrüstung, sondern auch klare rechtliche Rahmenbedingungen sowie das notwendige Know-how und die Akzeptanz der Beschäftigten (Wüstner, 2021).⁷ Dies sind zentrale Voraussetzungen, um den digitalen Wandel in der Verwaltung erfolgreich zu gestalten.

Transformationsdruck – Digitalisierung

Dieser digitale Wandel stellt die öffentliche Verwaltung vor immense Herausforderungen. Bürgerinnen und Bürger ebenso wie Unternehmen erwarten zunehmend, dass staatliche Leistungen orts- und zeitunabhängig verfügbar sind. Diese Anforderungen gehen weit über die bloße Implementierung von digitalen Anwendungen oder Webseiten hinaus; sie erfordern eine tiefgreifende Neuaustrichtung der Prozesse und Leistungen der Verwaltung. Hierbei stößt die Verwaltung auf ihr traditionelles Bürokratiedeck, das sich durch strenge Hierarchien, Regelgebundenheit und die Trennung von Aufgabenbereichen auszeichnet (Streicher, 2020).⁸ Während diese Strukturen in der Vergangenheit für Transparenz und Verlässlichkeit sorgten, behindern sie nun die Flexibilität und Innovation, die für eine erfolgreiche digitale Transformation nötig sind.

5 Zum resilienten Umgang mit Krisen s. den Beitrag von Behnke in diesem Band.

6 Zur Bedeutung des Faktors Mensch in diesen Prozessen s. den Beitrag von Klöhr in diesem Band.

7 Zur Notwendigkeit eines grundlegenden Mindset-Shifts in der Verwaltung s. den Beitrag von Röttger in diesem Band.

8 Zu bisherigen und neuen Verwaltungsparadigmen s. den Beitrag von Klenk in diesem Band.

Führungskräfte in der Verwaltung stehen vor der Aufgabe, ein digitales Verständnis zu entwickeln und neue Arbeitsformen wie den digitalen Arbeitsplatz und Homeoffice zu unterstützen. Dabei müssen sie technologische Trends verstehen, um die Abhängigkeit von externen Marktanbietern zu verringern. Gleichzeitig erfordert der Wandel eine „Shared Leadership“-Kultur, bei der Führungsverantwortung auf mehrere Schultern verteilt wird, um digitale Transformation und Zusammenarbeit zu fördern. Auch die Mitarbeitenden müssen neue Kompetenzen, wie Selbstorganisation und Kommunikationsfähigkeit, entwickeln, um sich den Anforderungen der Digitalisierung anzupassen (Mergel, 2020). Damit einher geht auch die Notwendigkeit eines neuen Bewusstseins für die Bedeutung und Potenziale digitaler Daten und Verfahren.⁹

Hinzu kommen infrastrukturelle und personelle Defizite, die die digitale Transformation erschweren. Besonders in ländlichen Gebieten fehlt es an angemessener Breitband- und Glasfaseranbindung, und auf kommunaler Ebene mangelt es an qualifiziertem Personal mit digitalen Kompetenzen sowie an finanziellen Mitteln für notwendige Investitionen. Auch die föderale Struktur Deutschlands stellt eine Hürde dar, da unterschiedliche Verwaltungsebenen häufig ihre eigenen Lösungen entwickeln, was zu Fragmentierungen und Ineffizienzen führt. Datenschutzvorgaben wie die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) sind in diesem Zusammenhang zwar essenziell, um das Recht auf informationelle Selbstbestimmung zu schützen, können jedoch auch hemmend wirken, wenn es darum geht, den digitalen Wandel voranzutreiben. Die Vorgaben der DSGVO erfordern zusätzliche Abwägungen und schaffen teils Konflikte zwischen dem Bedarf an Innovationen und dem Schutz persönlicher Daten (Kersting & Graubner, 2023). Bei der Entwicklung von Lösungen zum Datenschutz müssen die unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigt werden, da sich hier oft Konflikte zwischen verschiedenen Interessen abzeichnen.

Transformationsdruck – Veränderung gesellschaftlicher Erwartungshaltung

Der Transformationsdruck auf die öffentliche Verwaltung wächst auch angesichts der bereits beschriebenen, sich wandelnden Erwartungshaltung von Bürgerschaft und Wirtschaft. Neben deren Forderungen nach digi-

⁹ Zur Bedeutung einer entsprechenden Datenkultur und notwendigen Datenkompetenzen s. den Beitrag von Daum in diesem Band.

talen, ortsunabhängigen staatlichen Dienstleistungen äußern inzwischen auch Verwaltungsmitarbeitende selbst Erwartungen, etwa in Form von flexibleren Arbeitsbedingungen. Dies führt dazu, dass die Verwaltung nicht nur ihre technischen Infrastrukturen modernisieren, sondern auch ihre Kultur und internen Abläufe grundlegend überdenken muss.¹⁰ Dieser Wandel erfordert eine tiefgreifende Veränderung in den Bereichen Personalmanagement, Digitalisierung und Bürgerbeteiligung (Jantz & Veit, 2019). Die Verwaltung sieht sich gleichzeitig mit einem Dilemma konfrontiert: Einerseits wird eine Reduzierung von Bürokratie und staatlicher Regulierung gefordert, andererseits ist ihre Rolle als regulativer Akteur weiterhin notwendig (Jantz & Veit, 2019). Dazu kommt, dass die Verwaltung sich bisher wenig mit Wettbewerb und Innovationsdruck auseinandersetzen musste, was die Herausforderungen im Zuge der Digitalisierung noch verstärkt. Technologische Fortschritte wie Künstliche Intelligenz (KI) und Digitalisierung verändern Arbeitsprozesse tiefgreifend, während Unsicherheiten und Widerstände in der Verwaltung entstehen, da Agilität und Veränderungskompetenz oft noch fehlen (Schorlemmer & Steffen, 2022).¹¹

Neben der technologischen Transformation spielen gesellschaftliche Forderungen nach stärkerer Bürgerbeteiligung eine zentrale Rolle.¹² Bürgerinnen und Bürger möchten nicht mehr nur passive Empfangende von Verwaltungsleistungen sein, sondern aktiv in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Dies führt zu neuen Formen der Zusammenarbeit, die auf Transparenz und geteilter Verantwortung beruhen (Sturm, 2023). Führungskräfte stehen damit vor der Herausforderung, technologische Trends zu verstehen und gleichzeitig den kulturellen Wandel innerhalb ihrer Organisationen zu fördern, um Vertrauen zu schaffen und Ängste vor Veränderungen zu überwinden (Schorlemmer & Steffen, 2022).

Die Verwaltung muss somit einen tiefgreifenden Kulturwandel durchlaufen, um den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden und den technologischen Fortschritt aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus betreffen auch Fragen ökologischer Nachhaltigkeit und der Umgang mit klimabe-

10 Zu den Möglichkeiten und Hürden digitaler Innovationen in den Kommunen s. den Beitrag von Stuck und Hillebrand in diesem Band.

11 Zu den Einsatzmöglichkeiten von KI in der Finanzverwaltung s. den Beitrag von Schmidt in diesem Band.

12 Zu den rechtlichen Rahmenbedingungen von Beteiligungsverfahren s. den Beitrag von Rausch in diesem Band.

dingten Herausforderungen zunehmend die Arbeit der Verwaltung.¹³ Insgesamt befindet sich die öffentliche Verwaltung in Deutschland damit unter einem erheblichen Transformationsdruck, der eine strukturelle und organisatorische Neuausrichtung ebenso wie einen kulturellen Wandel erfordert. Die Herausforderung liegt darin, traditionelle Arbeitsweisen und bürokratische Strukturen mit den Anforderungen einer zunehmend dynamischen und digitalen Welt in Einklang zu bringen. Ein ganzheitlicher Ansatz, der Infrastrukturausbau, kulturellen Wandel und die Entwicklung neuer Kompetenzen umfasst, stärkt die Verwaltung, um auch in Zukunft ihre Rolle als Garant für das Funktionieren der Gesellschaft effizient und nachhaltig zu erfüllen.

II. Aufbau und Inhalt

In diesem Spannungsfeld unterschiedlicher Anforderungen, Herausforderungen sowie notwendiger und begrenzter Handlungsmöglichkeiten bewegen sich auch die Perspektiven und Ansätze der folgenden Beiträge.

Die Frage nach der Transformation der öffentlichen Verwaltung unter dem Einfluss der Digitalisierung erfordert sowohl organisatorische als auch technologische Veränderungen. Im Rahmen der Konferenz wurden verschiedene Aspekte dieses Transformationsprozesses diskutiert, insbesondere die Notwendigkeit, Verwaltungshandeln resilenter und zukunftsfähiger zu gestalten. Ein zentrales Thema war dabei die zunehmende Bedeutung von Datenkompetenzen und digitalen Technologien wie KI, die sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die moderne Verwaltung darstellen.

Auch die Rolle des Faktors Mensch in der digitalen Transformation wurde beleuchtet. Hierbei ging es um die Frage, wie Verwaltungsmitarbeitende auf die neuen Anforderungen vorbereitet und unterstützt werden können. In vielen Beiträgen wurde deutlich, dass die digitale Transformation nicht nur technische Innovationen erfordert, sondern auch einen tiefgreifenden kulturellen Wandel innerhalb der Verwaltung notwendig macht.

Auf Basis dieser Diskussionen gliedert sich der vorliegende Band in drei Themenbereiche, die unterschiedliche Facetten der Transformation beleuchten. Der erste Themenblock befasst sich mit den **Rahmenbedin-**

¹³ Zur Bedeutung von Verwaltungsdigitalisierung für die ökologische Nachhaltigkeit s. den Beitrag von Frank in diesem Band.

gungen der Transformation und untersucht die Herausforderungen, die mit dem Wandel der öffentlichen Verwaltung einhergehen. Hierzu gehören beispielsweise Fragen der Resilienz von Verwaltungshandeln und die Entwicklung notwendiger Datenkompetenzen in den Kommunen.

Der zweite Themenblock widmet sich den **praktischen Perspektiven der Digitalisierung** in der Verwaltung. Hier wird thematisiert, wie die Digitalisierung konkrete Verwaltungsprozesse beeinflusst und welche Potenziale durch innovative Ansätze, wie die Nutzung von KI oder die Veränderung der Arbeitsweise in den Verwaltungen, gehoben werden können. Es wird der Frage nachgegangen, wie Verwaltungshandeln durch digitale Tools effizienter und bürger näher gestaltet werden kann.

Im dritten und letzten Themenblock wird der **Einfluss der Transformation auf das Personalwesen** in der Verwaltung behandelt. Hierbei geht es vor allem um die notwendige Anpassung von Weiterbildungs- und Schulungsmaßnahmen sowie den kulturellen Wandel, der erforderlich ist, um die Mitarbeitenden auf die Herausforderungen der digitalen Verwaltung vorzubereiten.

Die Beiträge des vorliegenden Bandes bieten eine vielschichtige und praxisnahe Analyse aktueller Transformationsprozesse und zeigen auf, wie die öffentliche Verwaltung im digitalen Zeitalter effizienter und bürgerfreundlicher gestaltet werden kann.

Beitrag 1 (Tanja Klenk)

Tanja Klenk befasst sich in ihrem Beitrag mit „Digital Era Governance und Wertpluralismus: Herausforderungen in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung“. Die Digitalisierung hat eine tiefgreifende Veränderung eingeleitet, die als Übergang zu einem neuen Reformparadigma der „Digital Era Governance“ angesehen wird. Diese neue Art der Verwaltung soll agiler, integrativer und datengetriebener sein und die traditionellen Verwaltungsmodelle ablösen. Im Mittelpunkt des Beitrags steht die Frage, ob es sich hier tatsächlich um ein neues Paradigma handelt, das aus einem linearen Wandel hervorgeht, oder ob vielmehr eine Koexistenz und Konkurrenz verschiedener Paradigmen besteht.

Als alternativer Blick auf Transformationsprozesse wird das „Competing Values“-Modell von Robert Quinn herangezogen. Das Modell geht davon aus, dass Organisationen durch den gleichzeitigen Einfluss konkurrierender Werte geprägt sind – etwa Effizienz, Partizipation, Transparenz und Daten-

schutz. Zusätzlich wird aus einer soziotechnischen Perspektive hinterfragt, ob es tatsächlich nur ein Modell der „Digital Era Governance“ gibt, oder ob digitale Technologien nicht auch dazu beitragen können, traditionelle Verwaltungsmodelle wie das Weberianische oder New Public Management-Modell zu stärken. Anhand empirischer Pilotstudien verdeutlicht Klenk, dass technologische Entwicklungen nicht deterministisch sind, sondern von den sozialen Kontexten geprägt sind, in denen sie eingesetzt werden. Die digitale Transformation ist damit Teil hybrider Organisationsformen. Damit diese effizient sein können, braucht es jedoch die Anerkennung eines Wertepluralismus und Ambiguitätstoleranz sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden.

Beitrag 2 (Nathalie Behnke)

Der Beitrag „Resilientes Verwaltungshandeln im föderalen deutschen Rechtsstaat“ von Nathalie Behnke thematisiert die Herausforderungen und Möglichkeiten des Krisenmanagements und der Resilienz in Deutschland. Die zunehmende Zahl und Intensität von Krisen verdeutlichen die Notwendigkeit, von einem kurzfristigen Krisenmanagement zu einem systematischen und langfristigen Resilienzmanagement überzugehen. Der Beitrag befasst sich daher mit der Frage, wie die Resilienz Deutschlands – als sozio-ökonomisches System – erhöht werden kann. Resilienz wird dabei als systemische Eigenschaft verstanden, auf Umweltveränderungen zu reagieren und die langfristige Überlebensfähigkeit des Systems zu sichern.

Um Resilienz empirisch zu erfassen, bedient sich Behnke dem Konzept der Resilienz-Ressourcen, in Form von systemischen und handlungsorientierten Ressourcen. Systemische Ressourcen umfassen Diversität, Polyzentralität und Redundanz, die vor allem durch den föderalen Staatsaufbau Deutschlands unterstützt werden. Auf der handlungsorientierten Ebene werden Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Bricolage (die kreative Nutzung vorhandener Ressourcen) als zentrale Resilienzfaktoren beschrieben. Die stark formalisierten und rechtlich gebundenen Strukturen der deutschen Verwaltung stellen hier Herausforderungen für flexibles Handeln dar. Eine legalistische Verwaltungskultur, die sich stark auf Vorschriften und Hierarchien stützt, kann die Eigenverantwortung und Anpassungsfähigkeit im Krisenfall einschränken.

Insgesamt plädiert der Beitrag für eine Stärkung der Resilienz-Ressourcen durch strukturelle Anpassungen und eine Veränderung der Verwal-

tungskultur. Behnke zeigt, dass der deutsche Föderalismus gute Voraussetzungen bietet, um die systemische Resilienz zu stärken, warnt jedoch vor den Herausforderungen, die durch mangelnde Koordination und zu starke Formalisierung entstehen können.

Beitrag 3 (Ralf Daum)

Der Beitrag „Entwicklung und Nutzung von Datenkompetenzen in Kommunen“ von Ralf Daum beleuchtet die wachsende Bedeutung von Daten für die öffentliche Verwaltung und zeigt die Notwendigkeit auf, Datenkompetenzen gezielt zu fördern. Die Menge an Daten wächst stetig und Kommunen sehen sich gefordert, diese Ressourcen effizient zu nutzen. Trotz des Potenzials für Modernisierung und Bürokratieabbau und ihrer langen Tradition im Umgang mit Informationen, fehlt es vielen Verwaltungen noch an der notwendigen Datenkompetenz.

Der Beitrag stellt ein Modell vor, das den Aufbau eines stadtweiten, zentralen Datenmanagements in Kombination mit dezentralen Datenbeauftragten in den Dienststellen vorschlägt. Hierbei übernimmt ein zentraler Datenmanager die Verantwortung für die Bereitstellung und Analyse von Verwaltungsdaten, während die dezentralen Datenbeauftragten auf lokaler Ebene die Datenverarbeitung und -nutzung sicherstellen. Ein wesentliches Ziel ist dabei die Entwicklung einer tragfähigen Datenkultur, in der Daten als strategische Ressource und Grundlage für Entscheidungen auf allen Verwaltungsebenen betrachtet werden.

Ein zentraler Erfolgsfaktor ist die Rolle der Führungsebene, die die Organisationsziele vermitteln soll. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Qualifizierung der Mitarbeitenden, ebenso wie eine verstärkte bereichsübergreifende Zusammenarbeit, um Datensilos aufzubrechen und Daten effektiv zu nutzen. Insgesamt zeigt der Beitrag auf, dass der Aufbau von Datenkompetenzen und die Entwicklung einer nachhaltigen Datenkultur essenziell für die Modernisierung kommunaler Verwaltungen sind. Datenmanagement wird dabei als ein strategischer Faktor für Effizienz, Transparenz und Innovation hervorgehoben.

Beitrag 4 (Sander Frank)

Der Beitrag „Verknüpfung von Digitalisierung und ökologischer Nachhaltigkeit: Potentiale für die Steuerung und Erledigung von öffentlichen Auf-

gaben mit Klimarelevanz durch die öffentliche Verwaltung“ von Sander Frank argumentiert, dass die Verbindung von Digitalisierung und Klimaschutz in der öffentlichen Verwaltung nicht nur wünschenswert, sondern auch dringend erforderlich ist, um die transformativen Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Klimawandel zu bewältigen.

Aus verschiedenen Gründen ist Digitalisierung eine Voraussetzung für einen wirksamen Klimaschutz. Die Erhebung und Auswertung von Umwelt- und Klimadaten durch die öffentliche Verwaltung sind entscheidend für eine erfolgreiche Nachhaltigkeitstransformation. Hierbei geht es beispielsweise um das Monitoring zum Energieverbrauch, zur Mobilität oder zu produktionsbedingten Emissionen und um die Erschließung und Nutzung der darin enthaltenen Informationen. Darüber hinaus können die Daten von der öffentlichen Verwaltung für ein ökologisches Steuerungssystem im Sinne eines „Carbon Controlling“ verwendet werden.

Die Analyse des Sachstands zur Verknüpfung von Verwaltungsdigitalisierung und ökologischer Nachhaltigkeit in Deutschland zeigt allerdings Verbesserungspotenziale auf. Zwar gibt es Ansätze, beispielsweise die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie aus dem Jahr 2018. Insgesamt fehlt es jedoch nach Einschätzung von Frank an einer durchgängigen Strategie zur Verknüpfung von Digitalisierung und ökologischer Nachhaltigkeit und dabei insbesondere an einer ressort- und sektorübergreifenden Vernetzung. Zugleich stellt die Rolle der öffentlichen Verwaltung bei der Nutzung digitaler Technologien zur ökologischen Steuerung ein wichtiges Forschungsdesiderat dar.

Beitrag 5 (Juliane Rausch)

Juliane Rausch untersucht in ihrem Beitrag „Öffentlichkeitsbeteiligung unter dem Transformationsdruck der Digitalisierung“ die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Öffentlichkeitsbeteiligung in stark formalisierten Verwaltungsverfahren, insbesondere im Planfeststellungsverfahren. Der Beitrag beleuchtet die Herausforderungen und Möglichkeiten, die das Recht bei der Integration neuer digitaler Beteiligungsinstrumente wie Livestreams, digitalen Planungsvisualisierungen und Chatbots darstellt.

Rausch argumentiert, dass das bestehende Recht teilweise den Einsatz digitaler Technologien ohne Notwendigkeit behindert, wie im Fall von Livestreams, die aufgrund von Regelungen zur Nichtöffentlichkeit in Erörterungsterminen nicht erlaubt sind. Sie plädiert dafür, diese Rechtsvorschrif-

ten angesichts der Digitalisierung zu überdenken, da Livestreams mehr Transparenz und breitere Beteiligungsmöglichkeiten schaffen könnten.

Darüber hinaus zeigt der Beitrag, wie das Recht aktiv eingesetzt werden kann, um den Einsatz neuer Technologien zu fördern, etwa durch die verpflichtende Einbindung digitaler Planungsvisualisierungen. Diese könnten die Bürgerbeteiligung erheblich verbessern, da Visualisierungen komplexe Planungen leichter verständlich machen. Allerdings seien Qualitätsstandards notwendig, um die potenziell suggestive Wirkung dieser Visualisierungen zu kontrollieren.

Schließlich thematisiert der Beitrag den Einsatz von Chatbots in der Verwaltungsdigitalisierung, die eine wichtige Unterstützung für Bürgerinnen und Bürger bieten könnten, jedoch aufgrund fehlender rechtlicher Regelungen Unsicherheiten schaffen. Rausch schlägt vor, gesetzliche Vorgaben zu schaffen, um die Nutzung dieser Technologien sicherer und praktikabler zu machen. Der Beitrag verdeutlicht die Notwendigkeit, rechtliche Rahmenbedingungen anzupassen, um die Chancen der Digitalisierung in der Öffentlichkeitsbeteiligung auszuschöpfen und gleichzeitig mögliche Risiken zu minimieren. Dabei muss auch die Handlungssicherheit der Verwaltung als Faktor bedacht werden.

Beitrag 6 (Jana Stuck, Annette Hillebrand)

Mit der Rolle von kommunalen IT-Dienstleistern und GovTech-Start-ups bei der Digitalisierung der Kommunen befasst sich der Beitrag „Innovative Kommunen: Die Rolle von kommunalen IT-Dienstleistern & Start-ups“ von Jana Stuck und Annette Hillebrand. Der Beitrag basiert auf einer eigenen Anbieteranalyse von 59 kommunalen IT-Dienstleistern und 163 GovTech-Start-ups, ergänzt durch Interviews und Workshops mit Expertinnen und Experten.

Traditionell arbeiten Kommunen mit kommunalen IT-Dienstleistern zusammen, die in öffentlichen und privatwirtschaftlichen Rechtsformen organisiert sind. Sie sind entweder Eigenbetriebe, die in der Regel Full-Service-Anbieter sind, und große GmbHs, die sich teilweise stärker spezialisiert haben. Der Betrieb kommunaler Fachverfahren ist die wichtigste Aufgabe der kommunalen Unternehmen. Im Vergleich dazu haben GovTech-Start-ups in den letzten Jahren verstärkt digitale Innovationen für den öffentlichen Sektor entwickelt. Das Angebot der GovTech-Start-ups deckt mittlerweile das gesamte Aufgabenfeld der kommunalen Verwaltungen ab.

Die Autorinnen führen erfolgreiche Projekte für die Zusammenarbeit von Kommunen und GovTech aus den Bereichen Straßenbau oder Klima- und Umweltschutz sowie für ein Stadtarchiv an.

Vor dem Hintergrund, dass bisher nur 5 Prozent der deutschen Kommunen die Leistungen von GovTech-Start-ups aktiv nutzen, plädieren die Autorinnen dafür, dass die Kommunen bestehende Zutrittsbarrieren abbauen, z. B. indem sie Vergabeprozesse offener gestalten.

Beitrag 7 (Christoph Schmidt)

Der Beitrag „Einsatz von Künstlicher Intelligenz – Assistenz oder Konkurrenz in der Finanzverwaltung von morgen?“ von Christoph Schmidt untersucht die Möglichkeiten und Herausforderungen des Einsatzes von KI in der Finanzverwaltung. Im Kontext der zunehmenden Digitalisierung zeigt der Beitrag auf, wie KI die Arbeitsprozesse in der Finanzverwaltung beeinflussen könnte, insbesondere durch die Automatisierung von Routineaufgaben und die Entscheidungsunterstützung.

Ein zentraler Aspekt des Beitrags ist die Differenzierung zwischen Front Office und Back Office. Während KI im Front Office, etwa durch Chatbots, den Kontakt mit den Steuerpflichtigen erleichtern könnte, liegt im Back Office das Potenzial vor allem in der Automatisierung interner Prozesse wie der Datenverarbeitung und Aktenführung. Der Beitrag betont, dass die Finanzverwaltung aufgrund ihrer großen Datenmengen und standardisierten Abläufe prädestiniert für den Einsatz von KI ist.

Der Beitrag behandelt außerdem die besonderen Anforderungen an Transparenz und Nachvollziehbarkeit von KI-Entscheidungen, da Entscheidungen der Finanzverwaltung oft erhebliche Auswirkungen auf die Betroffenen haben. Er warnt vor möglichen Risiken wie der intransparenten „Blackbox“-Problematik und unterstreicht die Bedeutung von Fremdkontrolle und Evaluation der Algorithmen.

Abschließend gibt der Beitrag einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung und betont, dass KI die Finanzverwaltung zwar nicht revolutioniert, aber erheblich effizienter gestalten kann, insbesondere bei der Automatisierung gleichförmiger Prozesse wie der Steuererklärung.

Beitrag 8 (Helena Klöhr)

Der Beitrag „Digitale Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung und ihr entscheidender Faktor Mensch“ von Helena Klöhr beleuchtet die Bedeutung menschzentrierter Ansätze bei der Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung. Angesichts struktureller Herausforderungen, die durch die Corona-Pandemie besonders sichtbar wurden, betont der Beitrag, dass technologische Fortschritte allein nicht ausreichen, um nachhaltige Veränderungen zu erzielen. Vielmehr sind soziale und organisatorische Anpassungen wie die Förderung von Teamdynamiken und der Aufbau relevanter Kompetenzen entscheidend, um den Wandel erfolgreich zu gestalten.

Der Beitrag hebt hervor, dass die erfolgreiche Umsetzung von Digitalisierungsprozessen umfassende Kompetenzentwicklung auf allen Ebenen der Verwaltung erfordert – von individuellen Anpassungsfähigkeiten bis hin zu speziellen Fähigkeiten, die in der modernen Arbeitswelt benötigt werden. Diese Kompetenzen stärken nicht nur die Resilienz der Organisation, sondern tragen auch zur Reduktion von Fluktuationen bei und machen die Verwaltung als Arbeitgeber attraktiver.

Besonders wichtig sind die Teamdynamiken, die den Erfolg von Transformationsprozessen maßgeblich beeinflussen können. Agile und interkulturelle Teams sowie eine kulturfördernde Gruppendynamik werden als effektive Ansätze vorgestellt, um die Zusammenarbeit zu verbessern und die Anforderungen der komplexen Arbeitswelt zu erfüllen. Maßnahmen wie Feedbackschleifen und kollegiale Beratung helfen dabei, Mitarbeitende aktiv in den Wandel einzubinden und deren Zufriedenheit zu steigern. Insgesamt zeigt der Beitrag, dass der Mensch als zentraler Faktor in digitalen Transformationsprozessen eine entscheidende Rolle spielt, um langfristig erfolgreiche und belastbare Veränderungen in der Verwaltung zu ermöglichen.

Beitrag 9 (Nicole Röttger)

Der Beitrag „Mindset Shift – Wie lässt sich die Transformation der inneren Haltung erreichen?“ von Nicole Röttger thematisiert die Notwendigkeit eines kulturellen Wandels in der öffentlichen Verwaltung, um die digitale Transformation erfolgreich voranzutreiben. Fortschritte in diesem Bereich bleiben oft hinter den Erwartungen zurück, was weniger an technologi-

schen Barrieren, sondern vielmehr an starren Denkmustern und kulturellem Widerstand liegt.

Im Zentrum des Beitrags steht der „Mindset-Shift“, der eine Abkehr von traditionellen Denkweisen hin zu einer offenen, innovationsfreundlichen Haltung fordert. Dabei geht es nicht nur um technologische Anpassungen, sondern um eine grundlegende Veränderung der Arbeitsweise und der Ausrichtung auf Bürgerinnen und Bürger als Kundschaft. Am Beispiel von Estland zeigt der Beitrag, wie technologische und kulturelle Transformationen Hand in Hand gehen können.

Um diesen Wandel zu fördern, schlägt der Beitrag praxisnahe Ansätze wie den „Test & Learn“-Ansatz, agile Arbeitsmethoden und kontinuierliche Schulungen vor. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie Offenheit für neue Ideen vorleben und eine konstruktive Fehlerkultur fördern.

Der Beitrag bietet konkrete Handlungsempfehlungen und Beispiele aus der Praxis, um Entscheidungstragenden einen Leitfaden für kulturelle und organisatorische Veränderungen zu liefern, die die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung vorantreiben können.

Literatur

- Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI) (2024). *Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst*. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html>
- Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2020). *Siebter Versorgungsbericht der Bundesregierung*. Bericht für die 19. Legislaturperiode.
- Haist, K. et al. (2023). Demografischer Wandel – bekannte Herausforderungen, neue Gestaltungsmöglichkeiten. *ifo Schnelldienst*, 76(11), S. 03-32.
- Jantz, B. & Veit, S. (2019). *Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung*. In S. Veit et al. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_45
- Kersting, N. & Graubner, D. (2023). *Die digitale Transformation der deutschen Verwaltung*. In W. Roters, H. Gräf & H. Wollmann (Hrsg.), Zukunft denken und verantworten. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41039-1_23
- Mergel, I. (2020). Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung. *Innovative Verwaltung*, (4), S. 34-36. <https://doi.org/10.1007/s35114-020-0209-0>
- Schorlemmer, J. & Steffen, A. (2022). *Umgang mit Angst in Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland – Psychologische Grundlagen und praktische Ansätze*. In G. Richenhagen & M. Dick (Hrsg.), Public Management im Wandel. FOM-Edition. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-36663-6_8
- Streicher, H. W. (2020). *Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-60938-5>

A. Die öffentliche Verwaltung unter Transformationsdruck

- Sturm, N. M. (2023). *Macht der öffentlichen Verwaltung – Macht der Gesellschaft*. In N. M. Sturm & E. John (Hrsg.), Ethik der Macht der öffentlichen Verwaltung. Geschichte und Ethik der Polizei und öffentlichen Verwaltung. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38354-1_2
- Wüstner, K. (2021). Burnout und Boreout in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung und Management*, 27(1), S. 28-38. <https://www.jstor.org/stable/27214538>

