

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	13
1. Einleitung	15
2. Zusammenfassung – Executive Summary	17
3. Digitalisierung als Strategie der Verwaltungsmodernisierung	23
3.1 Definition Digitalisierung	23
3.2 Herausforderungen für Digitalisierung in der Verwaltung	27
3.3 Change-Management – den Wandel zur digital-affinen Organisation initiieren und begleiten	35
4. Das Projekt FührDiV	39
4.1 Projektdesign	39
4.2 Evaluationsansatz und methodisches Vorgehen	41
5. Ergebnisse der Ist-Analyse	47
5.1 Personal: Einfluss der Digitalisierung auf die Beschäftigten	47
5.2 Führung: Die Rolle der Führungskräfte als Gestalter des digitalen Wandels	50
5.3 Interne und externe Kommunikation	52
5.4 Organisation: Digitalisierung als Aufgabe der Organisationsgestaltung	53
6. Darstellung der Ergebnisse	57
6.1 Gesamtbewertung des Projektverlaufs und der Projektergebnisse	57
6.2 Projektergebnisse im Detail	62
6.2.1 Personal: Arbeitsbedingungen und Motivation der Beschäftigten	62

6.2.2	Führung: Die Rolle der Führungskräfte als Gestalter des digitalen Wandels	66
6.2.3	Kommunikation	70
6.2.4	Organisation: Digitalisierung als Aufgabe der Organisationsgestaltung	72
7.	Implementationshindernisse und Erfolgsfaktoren	79
7.1	Digitalisierung? Geht bei uns nicht! – Hindernisse und Herausforderungen auf dem Weg zur Digitalisierung	79
7.2	Digitalisierung? Ja! Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur Digitalisierung	83
8.	Schlussfolgerungen	85
8.1	Ansatzpunkte für die Personal- und Organisationsentwicklung	85
8.1.1	Handlungsfeld Personal	85
8.1.2	Handlungsfeld Führung	89
8.1.3	Handlungsfeld Kommunikation	91
8.1.4	Handlungsfeld Organisation	93
8.2	Ansatzpunkte für die Politikgestaltung	96
8.2.1	Anreize für Digitalisierung in der öffentlichen Verwaltung schaffen	96
8.2.2	Anpassung von Laufbahnsystemen an die digitalisierte Arbeitswelt	99
8.2.3	Integration von Digitalisierungskompetenz in die Ausbildung	101
8.3	Ansatzpunkte für Personalräte und Gewerkschaften	103
8.3.1	Digitalisierung im Sinne der Beschäftigten gestalten	104
8.3.2	Förderung digitaler Kompetenz durch lebenslanges Lernen	106
8.3.3	Ansätze für einen Digitalisierungstarifvertrag	107

<i>Inhalt</i>	11
9. Lessons Learned: Wie sich Verwaltung auf die digitale Transformation vorbereiten kann	111
Literatur	117
Anhang – Informationen zum Projektkontext	125