

Krause, Tobias A., Schachtner, Christian & Thapa, Basanta E. P. (Hrsg.) (2023). *Handbuch Digitalisierung der Verwaltung*. transcript Verlag. 420 Seiten. ISBN: 978-3-8252-5929-7
ISBN: 978-3-8385-5929-2 (eBook). <https://doi.org/10.36198/9783838559292>.

Benjamin Friedländer

Abstract: The handbook *Digitalisierung der Verwaltung* provides meaningful knowledge on important management issues relating to the digital transformation in public administration and public service provision in Germany. 19 refreshing contributions shed light on personnel management, organisation, processes, and data infrastructure. With their valuable book, the editors not only address design features of digitalisation concepts, but also pose critical questions about implementation processes. The reader can learn from a multitude of illuminating practical examples, workable solutions and pioneering insights without ignoring the specific contextual factors of the political-administrative system in Germany. The book is aimed at public sector employees and executives, students and scholars, tech companies and service providers who deal with the digital transformation in public sector organisations.

Geht es um die Gestaltung einer nachhaltigen und innovativen öffentlichen Aufgabenerfüllung, gehört die Digitalisierung in Staat und Verwaltung derzeit zu den herausforderndsten Transformationsvorhaben der Verwaltungsmodernisierung (Mergel, 2019; Kuhlmann & Marienfeldt, 2023). Herausfordernd sind u. a. die damit einhergehenden technischen, wirtschaftlichen, politisch-administrativen und sozio-kulturellen Fragestellungen, die verschiedenen „Spielarten der Digitalisierung“ (Klenk et al., 2024), die unterschiedlichen Einstellungsmuster gegenüber Digitalisierungsinitiativen unter den Anwendern in öffentlichen Verwaltungen (Lemke et al., 2021) oder die vielen Akteure und Institutionen, die an Digitalisierungspolitik beteiligt sind und die es über die föderalen Ebenen zu koordinieren gilt (Rackwitz et al., 2021).

Klar ist, dass die Digitalisierung öffentlicher Leistungen in Deutschland bislang nur schleppend vorankommt (Nationaler Normenkontrollrat, 2023). So offenbart eine aktuelle Studie zum Umsetzungsstand der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung im Freistaat Sachsen exemplarisch, „dass die sächsischen Kommunen in ihren Digitalisierungsbemühungen deutlich hinter den im Online-Zugangsgesetz (OZG) gesteckten Zielen zurückgeblieben sind. Als Ursache werden nicht primär Technik-, sondern Managementdefizite – insbesondere beim Personal und bei den Geschäftsprozessen – genannt.“ (Röber et al., 2023, S. 147). Der Bedarf, den ‚Digitalisierungsverantwortlichen‘ diesbezüglich praxistaugliche Lösungen an die Hand zu geben, scheint daher weiterhin ungebrochen hoch.

Mit dem von Tobias A. Krause, Christian Schachtner und Basanta E. P. Thapa herausgegebenen Handbuch *Digitalisierung der Verwaltung* wird ein wichtiger Lösungsbeitrag geleistet, werden in diesem doch insbesondere die erwähnten Managementherausforderungen der Digitalisierung dezidiert beleuchtet. Das Buch richtet sich vordergründig an Praktiker:innen aus Verwaltung, Politik und verwaltungsnahen Technologie- und Dienstleistungs-

unternehmen sowie an Studierende und Wissenschaftler:innen der mit diesem Themengebiet befassten Lehr- und Forschungsbereiche.

Der Sammelband wird zunächst mit einem Vorwort der Herausgeber:innen eingeleitet, in dem sie den Leser:innen Hintergrund, Ziel und Inhalt prägnant eröffnen. Der Band beinhaltet im Weiteren 19 Einzelbeiträge, die in drei wohlstrukturierte Schwerpunktbereiche untergliedert sind. Im ersten Schwerpunkt *Personal* befassen sich die Autor:innen nicht nur mit den Auswirkungen der Verwaltungsdigitalisierung auf Führungskräfte und Mitarbeiter:innen des öffentlichen Dienstes, sondern gleichfalls mit der Frage, welche Fähigkeiten in einer zukunftsorientierten Verwaltung erforderlich sein werden und welche Anforderungen daraus für ein modernes öffentliches Personalmanagement resultieren. Betrachtet werden Themen wie Change Management, digitale Kompetenzen und der Einsatz digitaler Fortbildungsformate. Im zweiten Schwerpunktbereich *Daten* geht es um die Erhebung, Haltung, Nutzung und Veröffentlichung von Daten. Darin setzen sich die Autor:innen mit unterschiedlichen Bereichen der Dateninfrastruktur in öffentlichen Verwaltungen auseinander, u. a. mit Open Data, Cloud-Services, Künstlicher Intelligenz und Datenethik. Der Schwerpunkt *Prozesse und Projekte* widmet sich zu guter Letzt den Abläufen sowohl innerhalb öffentlicher Verwaltungen als auch an der Schnittstelle zu den Adressaten:innen von Verwaltungsleistungen, die im Zuge der Digitalisierung neu eingeführt oder zumindest verändert werden mussten. Hierfür werden in den einzelnen Beiträgen fallbezogen die Themen Prozessmanagement, Interoperabilität, digitale Formate und agiles Projektmanagement beleuchtet.

Das Buch hat seinen Platz in der mittlerweile vielfältigen Publikationslandschaft zu diesem Themenfeld mehr als verdient. Zur Freude des Rezensenten erweckt das Werk nicht den Eindruck, das schwer verdauliche Resümee akademischer Glasperlenspiele zu sein. So simpel es klingen mag, wirkt der Inhalt des Buches selten erfrischend und aufmunternd. Die besondere Leistung der Herausgeber:innen liegt darin, sich durch die Fokussierung auf ausgewählte Managementbereiche der digitalen Transformation in öffentlichen Verwaltungen, nämlich vor allem Personal, Organisation, Prozesse und Dateninfrastruktur, von vergleichbaren Handbüchern abzugrenzen. Die Herausgeber:innen scheint das Verständnis zu einen, dass es bei digitaler Transformation um den Erwerb von neuem Wissen und neuen Kompetenzen geht, öffentliche Verwaltungen in diesem Kontext also als lernende Organisationen zu verstehen sind (siehe auch Schuppan & Brüggemeier, 2024). Hierzu bietet das Werk den Leser:innen eine gelungene Auswahl an Beiträgen, die fallbezogene Einblicke in den Stand und in die Zukunftsaussichten der Verwaltungsdigitalisierung gewähren. Was sich wie ein roter Faden durch das Buch zieht, ist der augenscheinliche Transfergedanke. Dem selbst gesetzten Anspruch, ein positives Verständnis für neue Technologien und deren sinnstiftenden und lösungsorientierten Einsatz zu vermitteln und der adressierten Leserschaft eine alltags-taugliche Hilfestellung zu bieten, ist den Herausgeber:innen und Autor:innen vollends gelungen. Dieses Alleinstellungsmerkmal begründet sich durch eine Vielzahl an erhellenden Praxisbeispielen, funktionsfähigen Lösungsansätzen und orientierenden Erkenntnissen, die am Ende eines jeden Beitrags unter dem Stichwort „Lessons Learned“ synoptisch zusammengefasst werden. Überzeugend ist die Gabe der an dem Werk beteiligten Autor:innen, ihre zu Papier gebrachten Erfahrungen, Erkenntnisse und Gestaltungsempfehlungen stets in den spezifischen Kontext des politisch-administrativen Systems einzuordnen. Schlussendlich haben Tobias A. Krause, Christian Schachtner und Basanta E. P. Thapa einen Sammelband herausgegeben, in welchem nicht nur Digitalisierungskonzepte hinsichtlich ihrer Ausgestal-

tung betrachtet werden, sondern sich ebenso kritisch mit Fragen der Implementierung und Umsetzung im Spannungsfeld von Politik, Verwaltung und Management befasst wird.

Es liegt auf der Hand, dass das Thema der Verwaltungsdigitalisierung in einem Sammelband weder in seiner Breite noch Tiefe gänzlich behandelt werden kann. Dieser Anspruch wäre verfehlt. Da die Herausgeber:innen in ihrem Vorwort aber explizit um Mitwirkung bei der Weiterentwicklung des Bandes bitten, soll dieser Bitte nachgekommen werden. Blicke dem Rezensenten also der Wunsch für Fragestellungen, deren akademische wie praxisbetonte Erörterung der weiteren Komplementierung des ohnehin schon detailreichen Bildes über Gestaltungsmöglichkeiten, Erfolgsfaktoren oder aber auch Irrwege einer zukunftsfähigen und digitalen öffentlichen Daseinsvorsorge dienen würden, so wären dies bspw. Fragen der übergeordneten (Multi-Level-)Governance der digitalen Transformation in Staat und Verwaltung oder ergänzende politikfeldspezifische Analysen und Anwendungsfelder, wie Digitalisierung in Bildung, Gesundheit und Pflege, in Stadt und Land oder im Zuge der Kopplung von Infrastrukturektoren, die in einer wünschenswerten Neuauflage ihren Platz finden könnten. Damit wären Anknüpfungspunkte gegeben, die in der vorliegenden Auflage vordergründig eingenommene Binnenperspektive um einige interessante Außenperspektiven zu erweitern. Ungeachtet dessen wünscht man diesem Buch auch weiterhin eine interessierte Leser:innenschaft und breite Anwendung in Praxis, Lehre und Forschung.

Literaturverzeichnis

- Klenk, Tanja, Nullmeier, Frank, & Wewer, Göttrik (Hrsg.) (2024). *Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung*. 2. Auflage. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23668-7>
- Kuhlmann, Sabine, & Marienfeldt, Justine (2023). Comparing local government systems and reforms in Europe: From New Public Management to Digital Era Governance? In Filip Teles (Ed.), *Handbook on Local and Regional Governance* (S. 313–329). Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781800371200.00033>
- Lemke, Florian, Ehrhardt, Konstantin, & Popelyshyn, Olha (2021). Support and Resistance of Public Officials Towards Current eGovernment Initiatives – A Case Study on Ukraine and Germany. *dms – der moderne staat*, 14(1), 61–80. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.08>
- Mergel, Ines (2019). Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung. *der moderne staat*, 12(1), 162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>
- Nationaler Normenkontrollrat (2023). *Jahresbericht 2023*. Berlin.
- Rackwitz, Maike, Hustedt, Thuriid & Hammerschmid, Gerhard (2021). Digital transformation: From hierarchy to network-based collaboration? The case of the German „Online Access Act“. *dms – der moderne staat*, 14(1), 101–120. <https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.05>
- Röber, Manfred, Hesse, Mario, & Mengs, Christoph (2023). Kommunale Verwaltungsdigitalisierung in Sachsen. *Verwaltung & Management*, 29(4), 147–57. <https://doi.org/10.5771/0947-9856-2023-4-147>
- Schuppan, Tino, & Brüggemeier, Martin (2024). *Wissenssicherung in lernenden Verwaltungen*. Nomos.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Benjamin Friedländer, Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Public Management an der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit, Campus Schwerin, Wismarsche Str. 405, 19055 Schwerin, E-Mail: benjamin.friedlaender@arbeitsagentur.de.