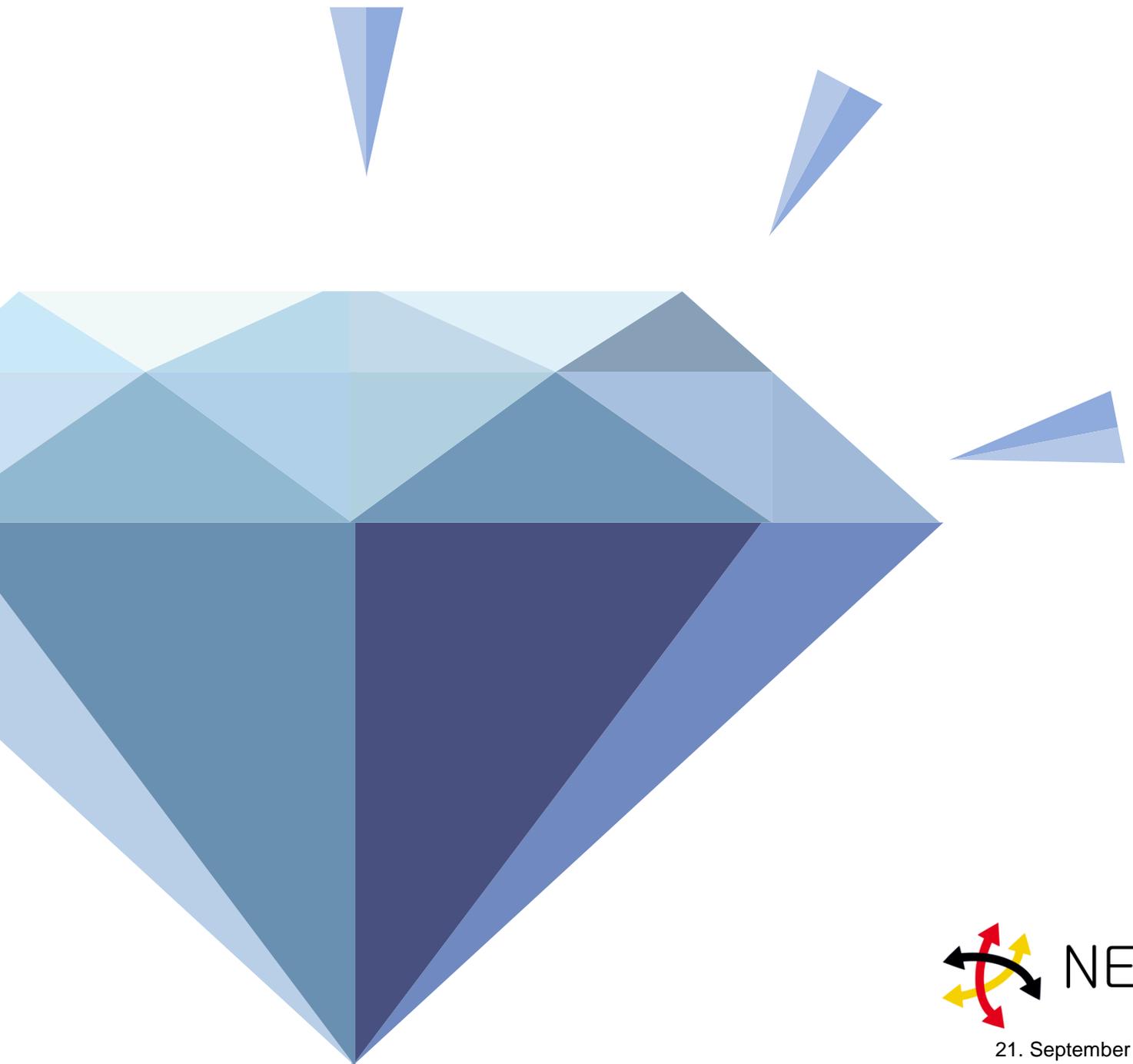


Vorgehensmodell zur Erstellung einer Digitalen Agenda

Wie jede Behörde in vier Schritten eine Digitale Agenda formulieren kann



Hintergrund

Das Ende Januar 2018 ins Leben gerufene „Netzwerk – Experten digitale Transformation der Verwaltung“ (NExT) entwickelt einen Digitalen Werkzeugkasten, um Behörden in Deutschland dabei zu unterstützen, die Herausforderungen der Digitalisierung erfolgreich zu meistern. Als Teil dieses Werkzeugkastens hat NExT ein idealtypisches Vorgehen zur Erstellung einer Digitalen Agenda erarbeitet.

Eine Digitale Agenda ist ein Instrument, um Digitalisierungsbemühungen - behördenintern oder auch über Behördengrenzen hinaus - zu kanalisieren sowie Transparenz und Messbarkeit zu schaffen. Zudem ist eine Digitale Agenda ein Kommunikationsinstrument – ein Statement, aber auch Verpflichtung – nach innen und außen. Zeitgleich ist sie Startpunkt des notwendigen Kulturwandels (Change), der parallel zur Umsetzung von identifizierten Maßnahmen eingeleitet werden sollte.

Die Arbeitsergebnisse zur Erstellung einer Digitalen Agenda sollen die Digitale Transformation der Öffentlichen Verwaltung fördern und sind in diesem Whitepaper für ein interessiertes Fachpublikum komprimiert aufbereitet. Das hier dargestellte Vorgehensmodell ist unabhängig vom Tätigkeitsbereich der betreffenden Behörde und enthält leicht übertragbare Maßnahmen. Es ist daher ein Leitfaden, der für jede interessierte Behörde geeignet ist.

Vorgehensmodell

Das Vorgehensmodell umfasst vier Phasen, die aufeinander aufbauen, sich jedoch zeitlich teilweise überschneiden. Innerhalb der vier Phasen sind verschiedene Arbeitspakete zu bearbeiten. Die Entwicklung einer Digitalen Agenda ist in maximal sechs Monaten möglich, wobei dieser Zeitraum abhängig von der Verfügbarkeit von Ressourcen ist. Die vier zu durchlaufenden Phasen sind im folgenden Schaubild dargestellt. Die zeitliche Überschneidung und die einzelnen Arbeitspakete der Phasen gehen aus dem Schaubild auf Seite 6 hervor.



Abbildung 1: Vier Phasen zur Entwicklung einer Digitalen Agenda

Phase 1: Vision & Ausrichtung

Der Prozess der Erstellung einer Digitalen Agenda beginnt in der ersten Phase mit dem Entwurf einer Digitalvision, mit der die Grundlage für die Digitale Transformation gelegt wird.

Die Digitalisierung ist für die Behörde kein Selbstzweck, sondern sie hilft der Behörde, ihren gesetzlichen Auftrag sowie ihre Vision und ihre strategischen Ziele besser umzusetzen.

In einem ersten Schritt wird definiert, was Digitalisierung im konkreten Kontext der jeweiligen Behörde bedeutet und umfasst: Sollen neue Tools zum Einsatz kommen? Sollen Prozesse verändert werden? Umfassen die Digitalisierungsbestrebungen die eigene Behörde oder soll behördenübergreifend digitalisiert werden? Welche Aspekte sind für die Behörde am wichtigsten?

In einem weiteren Schritt wird die strategische Ausrichtung der Digitalisierungsbemühungen festgelegt und ein Zielbild formuliert. Mögliche Ziele können sein: Steigerung der Kundenzufriedenheit, Verkürzung von Vorgangslaufzeiten, Steigerung der Qualität oder Integration mit anderen Behörden.

Die Digitalvision wird auf höchster Managementebene unter Einbezug der Führungskräfte erstellt und abgestimmt.

Phase 2: Assessment & Analyse

Phase 2 ist geprägt von einem ehrlichen Assessment der eigenen Fähigkeiten und wirkenden Rahmenbedingungen sowie Einflussfaktoren. Soweit bereits behördeninterne Maßnahmen zur Digitalisierung gestartet wurden, werden diese erhoben und auf Status, Zielerreichungs- sowie prognostizierten Nutzungsgrad überprüft. Um die eigenen digitalen Fähigkeiten korrekt einschätzen zu können, kann eine digitale Reifegradmessung durchgeführt werden. Darin wird mit Hilfe eines Reifegradmodells die Digitalisierungsreife der eigenen Behörde dargestellt und der Entwicklungsgrad der digitalen Fähigkeiten sowie der bisherigen Steuerung der Digitalisierungsherausforderungen beurteilt. Für eine solche Reifegradmessung existieren etablierte Methoden. Die ehrliche Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten ist essentiell, um in den späteren Phasen zielgerichtete Digitalisierungsbemühungen anzustoßen und die Digitale Transformation bedarfsgerecht zu steuern. Nur wenn die eigenen Stärken und Schwächen bekannt sind, können geeignete Maßnahmen formuliert werden, um den identifizierten Schwächen nutzbringend sowie wertstiftend zu begegnen und die Stärken weiter auszubauen.

Phase 3: Strategie zur Umsetzung

Phase 3 ist gekennzeichnet durch die Entwicklung der notwendigen Inhalte und Maßnahmen für die Erreichung des in Phase 1 definierten Zielbildes.

Anknüpfend an das Zielbild werden zunächst Entwicklungsszenarien identifiziert. Dabei muss insbesondere entschieden werden, wie disruptiv vorgegangen werden soll (schnelle oder langsame Transformation). Bei der Entscheidung für ein Entwicklungsszenario sind mögliche Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Fachbereichen untereinander sowie zur IT zu berücksichtigen und eine Aufwand-Nutzen-Betrachtung (Zeit, Personalkapazität, monetäre Aspekte) durchzuführen. Die in Phase 2 identifizierten Stärken und Schwächen leiten die Auswahl, indem beispielsweise ein besonderer Fokus auf die Bereiche gelegt wird, die den größten Entwicklungsbedarf aufweisen.

Anschließend werden Leitplanken ausgearbeitet und die vorgesehenen Inhalte der Digitalen Agenda priorisiert (z.B. nach Erfolgsaussichten oder Relevanz).

Im Rahmen der Strukturierung kann es hilfreich sein zu beachten, dass sich Digitalisierung in einer Behörde in der Regel in einen Kernbereich (E-Government inkl. OZG) und Randbereiche mit Prozess-Schnittstellen, wie z.B. E-Health oder E-Justice, untergliedern lässt. Während der Kernbereich sehr behördenspezifisch ist, sind die Randbereiche häufig auf ähnliche Art und Weise realisierbar.

Flankiert wird die Ausarbeitung von Inhalten und deren Priorisierung durch die Erstellung eines groben Ablaufplans. Es kann jedoch auch angeraten sein, agiler iterativ vorzugehen, um schnelle Erfolge erzielen und kommunizieren zu können.

Nachdem die Vorarbeiten geleistet wurden, gilt es nun, explizite Maßnahmen zu definieren, die dazu geeignet sind, die Digitalvision zu erreichen. Sie stellen den Kern

der Digitalen Agenda dar, anhand dessen die Digitalisierungsbemühungen „zum Leben erweckt“ und greifbar gemacht werden. Abschließend wird die Digitale Agenda erstmalig als Dokument erstellt. Sie umfasst alle bisherigen Ergebnisse. Dies sind insbesondere die definierten Maßnahmen, inklusive einer Priorisierung sowie eine grobe Umsetzungsplanung. Wichtig ist, dass die Digitale Agenda im Anschluss veröffentlicht und bekannt gemacht wird. Mindestens sollte dies innerhalb der Behörde erfolgen (z.B. Intranet, interne Veranstaltung). Je nach strategischer Ausrichtung kann die Digitale Agenda auch außerhalb der Behörde kommuniziert werden.

Auf die Formulierung der Digitalen Agenda als Dokument folgt die Festlegung der Art der Erfolgsmessung und der Umsetzungsprinzipien. Dabei wird zunächst definiert, was „Erfolg“ bedeutet. Anschließend werden die Art der Erfolgsmessung beschrieben und Operationalisierungen vorgenommen. Die explizite Festlegung von Erfolgsvoraussetzungen ermöglicht das zielgerichtete Tracking der Maßnahmen sowie zuverlässige Aussagen darüber, wann bestimmte Maßnahmen erfolgreich abgeschlossen sind. Die Umsetzungsprinzipien enthalten Regelungen darüber, wie die Maßnahmen umzusetzen sind. So können beispielsweise „Pilotabteilungen“ andere Abteilungen nach erfolgreicher Erstumsetzung einzelner Maßnahmen unterstützen.

Phase 4: Digitalisierungsprogramm & Umsetzung

Die grobe Ablaufplanung der Digitalen Agenda, die bisher erstellt wurde, wird in Phase 4 verfeinert und Maßnahmen werden konkret terminiert. Darüber hinaus ist zu prüfen, ob die Planung mit den vorhandenen Ressourcen realisierbar ist. Im Ergebnis ist ein operativer Implementierungs- und Umsetzungsplan zu erstellen und abzustimmen. Dieser legt fest, in welcher Reihenfolge die Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Der Implementierungs- und Umsetzungsplan enthält nicht nur Start- und Endzeitpunkte, sondern spezifiziert auch die organisatorischen Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen. Ergänzt werden kann er durch Anweisungen darüber, worauf bei der Umsetzung der Maßnahmen besonders zu achten ist.

Aus Praxissicht sollten die folgenden erfolgskritischen Faktoren bei der Umsetzung berücksichtigt werden: Eine unzureichende Aufgaben-/Prozesskritik kann Effizienzpotentiale ungenutzt lassen und schlimmstenfalls zu negativen Digital Renditen führen; Veränderungsmanagement sollte mitgedacht werden, da sich Digitalisierungsprojekte schwer in tradierten behördlichen Strukturen umsetzen lassen; Techniklastigkeit sollte vermieden werden, Digitalisierungsprojekte sind als behördenweite Maßnahmen zu verstehen, die nicht nur die IT betreffen; ausreichende Nutzerorientierung (intern wie extern) sollte gewährleistet werden, da die einseitige Berücksichtigung der Behördenperspektive zu Lasten von Digitalisierungspotentialen und Akzeptanz geht.

Schließlich wird die Maßnahmenumsetzung gestartet.

Während der Maßnahmenumsetzung wird dafür gesorgt, dass die Umsetzung kontrolliert und evaluiert wird. Dazu werden Controlling Mechanismen aufgesetzt und ein Benefit Tracking¹ etabliert. Insbesondere dem Reporting von Erfolgen wird hierbei eine hohe Bedeutung beigemessen. Zudem sind Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten. Die operationalisierten Kennzahlen sind regelmäßig auf ihre Eignung zu überprüfen und falls nötig anzupassen.

Der in der Digitalen Agenda definierte Zeitplan ist fortlaufend auf seine Einhaltung zu überprüfen. Nach einer gewissen Zeit sind die Erfolge und Misserfolge retrospektiv zu analysieren. Die Lehren, die aus dieser Analyse gezogen werden, bilden die Basis für zukünftige Digitalisierungsbemühungen. Sie können zudem dafür genutzt werden, die Digitale Agenda fortzuschreiben. Je nach strategischer Zielsetzung ist es sinnvoll, es nicht bei einer einmaligen Erstellung zu belassen, sondern das Dokument in regelmäßigen Abständen fortzuschreiben. So kann der Weg der Digitalen Transformation zielgerichtet dokumentiert und unterstützt werden.

Begleitende Kommunikation

Der Einbindung von internen und externen Interessenvertretern während der Erstellung einer Digitalen Agenda kommt eine besondere Bedeutung zu. Die Veränderungen, die durch eine Digitale Agenda angestoßen werden, müssen insbesondere durch interne Interessenvertreter von Beginn an mitgetragen werden. Dadurch werden die Akzeptanz der Digitalen Transformation gesichert, die Maßnahmenqualität gefördert und die Erfolgsaussichten erhöht. Über den gesamten Prozess sind daher Maßnahmen zu ergreifen, um wichtige Interessenvertreter, wie IT, Mitarbeiter, Personalrat, Führungskräfte und gegebenenfalls auch übergeordnete Behörden oder Kunden miteinzubinden.

Medien und Kanäle, die sich zur Einbindung von Interessenvertretern eignen, sind vielfältig. So können interne Interessenvertreter beispielsweise durch Workshops, Informationsveranstaltungen oder interne Gemeinschaftsplattformen (z.B. Soziale Netzwerke, Wikis) frühzeitig informiert und beteiligt werden. Für externe Interessenvertreter bieten sich beispielsweise Informationen auf der eigenen Webseite oder Social Media Kampagnen (Facebook, Twitter etc.) an.

Zeitplanung

Die Erstellung einer Digitalen Agenda ist in etwa 6 Monaten möglich. Damit ist der Zeitraum gemeint, der zwischen dem Start von Phase 1 und der Formulierung der Digitalen Agenda als Dokument in Phase 3 liegt. Die Umsetzung und die Fortschrittskontrolle der Maßnahmen, die in der Digitalen Agenda beschrieben werden, dauern darüber hinaus an und sind erst dann beendet, wenn die letzte definierte Maßnahme umgesetzt wurde. Dies kann je nach Ausgestaltung der

¹ Ein Benefit Tracking prüft dezidiert, ob der durch die Umsetzung von Maßnahmen erwünschte Nutzen, wirklich realisiert wird. Es misst bereits erzielte und noch zu erzielende „Benefits“ auf Maßnahmenebene und trägt so dazu bei, Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen.

Digitalen Agenda viele Monate bis einige Jahre dauern, insbesondere wenn die Digitale Agenda kontinuierlich fortgeschrieben wird. Eine solche Fortschreibung ist sinnvoll, wenn die gesteckten Ziele langfristig angelegt sind. So können die Maßnahmen regelmäßig überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

Einen Überblick und eine Orientierungshilfe, wie die einzelnen Inhalte der Phasen zeitlich zueinander anzuordnen sind, bietet die folgende Abbildung.

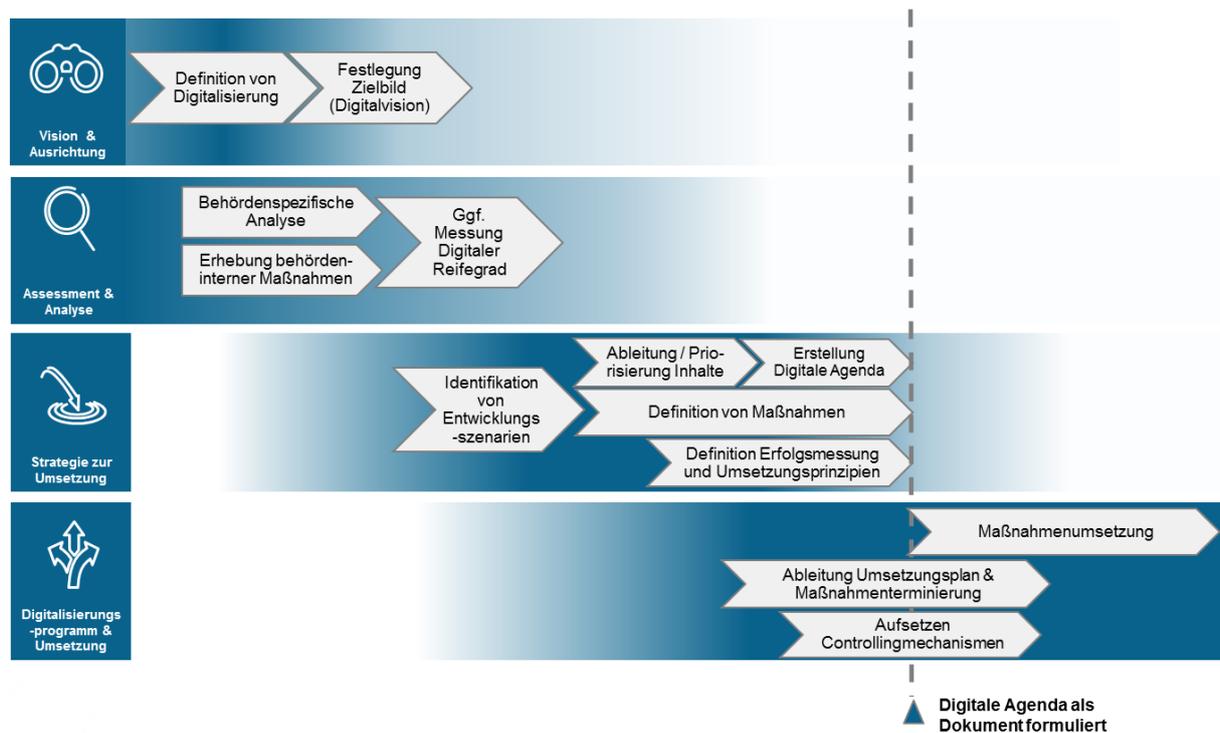


Abbildung 2: Ablaufplan zur Entwicklung einer Digitalen Agenda

Aus der Abbildung geht hervor, dass sich die einzelnen Phasen teilweise deutlich überschneiden. Dennoch bauen die jeweiligen Endprodukte der Phasen inkrementell aufeinander auf. Das Auslassen einzelner Inhalte führt dazu, dass die Validität des hier vorgeschlagenen Vorgehensmodells beeinträchtigt wird. Wir empfehlen daher, die einzelnen Schritte wie vorgeschlagen zu durchlaufen.

Schlussbemerkung

NEXt empfiehlt jeder Behörde, die sich den Herausforderungen der Digitalisierung gegenüber sieht, eine intensive Auseinandersetzung mit diesem Thema. Das Netzwerk steht gerne für einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zur Verfügung.

Informationen über das Netzwerk NEXt, seine Arbeit sowie Möglichkeiten zu partizipieren, finden Sie auf unserer Homepage unter www.next-netz.de. Kontaktieren Sie uns gerne!