

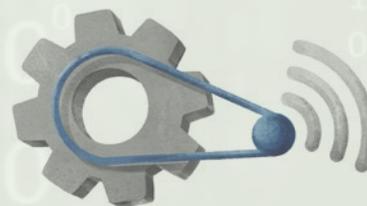
Digitale Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas «Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung»

Potenziale, Ideen und Projekte für den digitalen Masterplan

Marc K. Peter, Kirsten L. Maier, Johan P. Lindeque & Alexander Sollberger

www.gov-digital-check.ch





Impressum

Marc K. Peter, Kirsten L. Maier, Johan P. Lindeque &
Alexander Sollberger:
Digitale Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas
«Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung»
Potenziale, Ideen und Projekte für den digitalen Masterplan
Hochschule für Wirtschaft FHNW & Myni Gmeind
Olten, Mai 2024

Dieses Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen
Autorinnen und Autoren sowie die beteiligten Forschungs-
partnerinnen und -partner in keinem Fall, einschliesslich des
vorliegenden Werkes, irgendeine Haftung für die Richtigkeit von
Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle
Druckfehler.

Alle Rechte, auch die Übersetzung in andere Sprachen,
vorbehalten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung der
Autorinnen und Autoren in irgendeiner Form reproduziert oder in
eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschi-
nen, verwendbare Sprache übertragen und/oder übersetzt werden.

Die Rechte der genannten Marken liegen bei ihren entsprechenden
Eigentümern.

Koordination dieser Publikation: Prof. Dr. Marc K. Peter,
Hochschule für Wirtschaft FHNW (www.fhnw.ch/wirtschaft)

Lektorat und Korrektorat: Julia Gremminger und Selma Junele,
Polarstern AG, Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)
Gestaltung: Polarstern AG, Solothurn & Luzern (www.polarstern.ch)

Weitere Informationen:
www.gov-digital-check.ch

Inhalt

1	Digitale Transformation und die Rolle von Maturitätsanalysen	4
1.1	Digitale Transformation	4
1.2	Maturitätsanalysen und die Bestimmung der digitalen Reife	6
1.3	Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas für Wirtschaftsorganisationen	6
2	E-Government: Digitale Transformation in der Verwaltung ist anders	9
2.1	Strategie Digitale Verwaltung Schweiz	9
2.2	Digitale Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas für die öffentliche Verwaltung	10
3	Neue Praxis-Tools für die digitale Transformation der Verwaltung	12
3.1	Digitale Maturitätsanalyse für die öffentliche Verwaltung	13
3.2	Workshop-Canvas «Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung»	14
4	Teilnehmende Fachgruppen-Workshop	17
5	Projekt- und Autorenteam	18
6	Quellenangaben	19

1 Digitale Transformation und die Rolle von Maturitätsanalysen

1.1 Digitale Transformation

Die digitale Transformation ist ein tiefgreifender, gesamtgesellschaftlicher und omnipräsenter Veränderungsprozess, der Einzug in die Lebens- und Arbeitswelt erhalten hat. Die Auswirkungen betreffen ökonomische, soziale und politische Bereiche. Dieser wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel birgt sowohl Chancen als auch Risiken, die es zu verstehen gilt.

Um sich thematisch dieser grossen Herausforderung der Gegenwart (des digitalen Zeitalters) anzunähern, gilt es zunächst, zwischen der Digitalisierung und der digitalen Transformation zu unterscheiden. Digitalisierung bezeichnet einen technischen Prozess, bei welchem analoge Daten oder Abläufe in digitale umgewandelt werden. Die digitale Transformation hingegen ist ein Wandel, der sowohl die Wirtschaft als auch die ganze Gesellschaft betrifft. Damit ist die digitale Transformation als ganzheitlicher und umfassender Change-Prozess zu betrachten (Kraft & Peter, 2017, S. 9). Die Grundlage für diesen Change-Prozess stammt aus den 1940er-Jahren und wurde vom Sozialpsychologen Kurt Lewin (1974) beschrieben. In seiner Theorie geht er davon aus, dass ein Veränderungsprozess drei Stufen durchläuft: «unfreeze – move – freeze» (auftauen – bewegen – einfrieren). Es geht darum, den gegenwärtigen Zustand aufzubrechen, eine Bewegung zu bewirken und den neu erreichten Zustand wieder zu festigen. Angewandt auf die digitale Transformation wird aus Lewins Formel: «unfreeze – transform – remain agile» (auftauen – umwandeln – beweglich bleiben). In der ersten Stufe geht es folglich darum, den gegenwärtigen Zustand aufzubrechen. In der zweiten Stufe geschieht der Wandel. Dieser hat zum Ziel – in der dritten Stufe – einen Zustand zu evozieren, der eine gewisse Beweglichkeit bezüglich der neuen Konstante ermöglicht. Diese neue Konstante besteht im Wandel selbst.

Die digitale Transformation ist somit mehr als nur eine Bewegung. Sie ist als eine neue Realität anzusehen, welche durch die kontinuierlich zunehmende Digitalisierung und neue digitale Innovationen ausgestaltet wird. Teil dieser neuen Realität ist die fundamentale Überarbeitung der Unternehmensstrategie. Denn mit der durch neue Technologien, neue Marktteilnehmende und sich verändernde Kundenbedürfnisse getriebenen Digitalisierung (seit circa 1970) und der ganzheitlichen digitalen Transformation (seit circa 2005) ist der zuvor erwähnte Change-Prozess unausweichlich.

Als Teil dieses Veränderungsprozesses ist die Agilität des Marktes eine zwingende Konsequenz. Dies betrifft unter anderem die sich wandelnden Ansprüche der Kundschaft. Kundinnen und Kunden fordern Produkte und Dienstleistungen, welche genauer und individueller auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Reagiert wird darauf mit intelligent vernetzten Systemen, die Daten nutzen, welche ständig generiert werden. So gelingt es, die Infrastruktur des Unternehmens optimal auszunutzen, Kosten zu senken und Produkte und Dienstleistungen laufend zu verbessern.

Welche Handlungsfelder konkret im Zentrum der digitalen Transformation stehen, wurde in einer grossen Schweizer Studie der Hochschule für Wirtschaft FHNW (Peter, 2017, 2023; Peter, Kraft & Lindeque, 2020) durch 4286 Projektthemen und Initiativen von 2590 Schweizer Unternehmen ermittelt. Es kristallisierten sich sieben elementare Handlungsfelder in Bezug auf die digitale Transformation heraus. Unter einem Handlungsfeld werden Tätigkeiten, Prozesse und Aktionen zusammengefasst, die in einem Teilaspekt (oder Teilprojekt) der digitalen Transformation von Unternehmen definiert, umgesetzt und angewendet werden können. Die sieben identifizierten Handlungsfelder sind die folgenden: konstante Kundenorientierung, neue Technologien, Daten und die Cloud, neue Strategien und Geschäftsmodelle, Prozess-Management, moderne Arbeitswelten und digitales Marketing (vgl. Abb. 1).

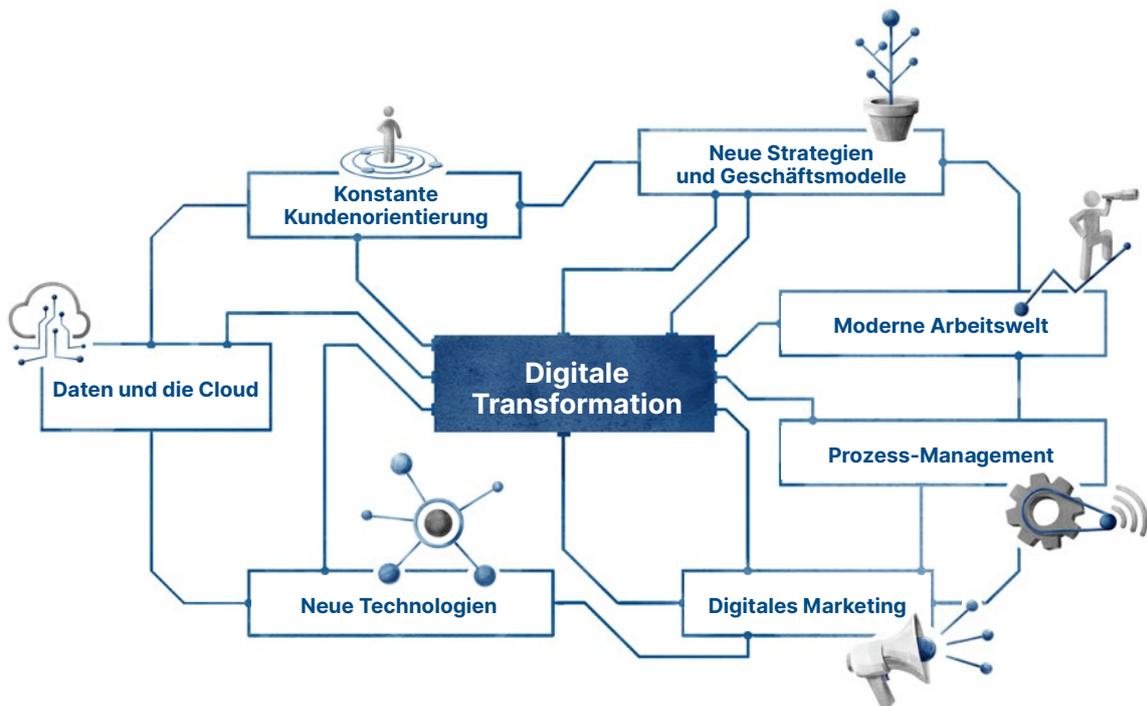


Abb. 1: die sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation (Peter, 2023)

Die reziproke Beziehung der einzelnen Handlungsfelder untereinander hebt hervor, dass die digitale Transformation ein umfassender und in sich vernetzter Prozess des Wandels ist, der sich über sämtliche Bereiche der Wirtschaft, Technologie, Politik, Kultur und Gesellschaft erstreckt. Um die eingangs erwähnten Chancen, die sich aus diesem Wandel ergeben, nutzen zu können, gilt es, allfällige Herausforderungen wie die Agilität, ein Innovationsbewusstsein und ein intelligenter Umgang mit Daten zu meistern und Risiken wie die Gefährdung der IT-Sicherheit oder das Sicherstellen neuer Anforderungen an die Mitarbeitenden gut zu analysieren. Die herauskristallisierten Handlungsfelder bieten hierfür einen systematischen Ansatz. Sie ermöglichen es, die Komplexität der Transformation zu bewältigen, indem klare Handlungsempfehlungen und Messgrößen bereitgestellt werden, und erlauben so, die digitale Transformation zu strukturieren zu steuern.

«A strategic action field is a meso-level social order where actors (who can be individual or collective) interact with knowledge of one another under a set of common understandings about the purposes of the field, the relationships in the field (including who has power and why), and the field's rules» (Gong & Yang, 2024, S. 3).

Die obige Aussage verdeutlicht die Bedeutung des gemeinsamen Verständnisses. Insofern die digitale Transformation gelingen soll, muss die Interaktion vor dem Hintergrund eines gemeinsamen Verständnisses und eines gemeinsamen Zieles stattfinden.

Ein Instrument, welches die Basis des Change-Prozesses ebnet und in Anbetracht der fortlaufenden digitalen Transformation an Relevanz gewinnt, ist die Maturitätsanalyse (Reifegradanalyse). Als ein Werkzeug, das es ermöglicht, die Reife und Bereitschaft einer Organisation für diese digitale Veränderung zu beurteilen, spielt die Maturitätsanalyse eine entscheidende Rolle in der Vorbereitung und Durchführung erfolgreicher digitaler Transformationsprozesse. Nur durch die Ermittlung eindeutiger Strategiethemas basierend auf der aktuellen und individuellen Situation kann die digitale Transformation in einer Organisation zielführend und nachhaltig stattfinden.

1.2 Maturitätsanalysen und die Bestimmung der digitalen Reife

Maturitätsanalysen im Kontext der digitalen Transformation beurteilen den Reifegrad einer Organisation in Bezug auf ihren Transformationsfortschritt. Sie dienen dazu, den aktuellen Stand der digitalen Transformation zu eruieren, Stärken und Schwächen zu identifizieren und Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung abzuleiten.

«The maturity model in research is a method of measuring the current state of the organization, the transformations that have been carried out, the achievements that have been obtained and the paths that must be taken to increase the level of maturity. In the digital context, which is the focus of this research, the measurement in question is a measurement of the current state of digital transformation that has been carried out by organizations. This is transformation that is not just technology but a comprehensive transformation in various dimensions as a unified form of digital transformation» (Haryanti, Rakhmawati & Subriadi, 2023, S. 3).

Maturitätsanalysen gelten als ein effektives, ganzheitliches Werkzeug zur Steuerung und Weiterentwicklung der digitalen Transformation in Unternehmen. Die dadurch gewonnenen Einblicke in Potenziale und Risiken des Veränderungsprozesses ermöglichen Handlungsempfehlungen, die auf dem aktuellen organisatorischen Kontext aufbauen. Der Veränderungsprozess ist aufgrund des durch die digitale Transformation zunehmenden Handlungs- und Wettbewerbsdrucks unausweichlich. Die Herangehensweisen im Rahmen der Maturitätsanalysen unterscheiden sich in ihren Ausrichtungen, weisen jedoch signifikante Überschneidungen hinsichtlich der wichtigsten Dimensionen respektive Handlungsfelder auf. Diese setzen sich sehr häufig wie folgt

zusammen: Strategie, Organisation (inklusive Dienstleistungen und Produkte), Unternehmenskultur, Technologien, Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitende (Bumann & Peter, 2019).

Eine Analyse des jeweiligen Reifegrades hinsichtlich der aufgezählten Handlungsfelder bildet eine Diskussionsgrundlage für die ganzheitliche Planung und Durchführung von Transformationsmassnahmen. Maturitätsmodelle dienen mit ihren strategischen Fragen als Strukturierungshilfe respektive als Instrument, um interne Wahrnehmungsdifferenzen zu ermitteln und eine gemeinsame Grundlage zu schaffen. Dabei ist das Ziel, im Kontext des vielschichtigen Themas der digitalen Transformation, wegweisende Unterthemen – fokussiert auf die jeweilige Ausgangssituation – zu priorisieren.

Die stetige Maturitätsanalyse ist dahingehend von essenzieller Bedeutung, als dass damit der Fortschritt in Bezug auf den digitalen Wandel gemessen wird und auf deren Basis die nötigen Anpassungen zur Zielerreichung vorgenommen werden können.

«Thus, digital maturity can be seen as a holistic concept. Digital maturity is not a static concept because the digital landscape is constantly changing. Therefore, an organization needs to assess maturity over time» (Haryanti, Rakhmawati & Subriadi, 2023, S. 4).

Die Agilität der Organisationen, so wird erneut deutlich, gilt als entscheidendes Element hinsichtlich des Change-Prozesses («unfreeze – transform – remain agile»).

1.3 Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas für Wirtschaftsorganisationen

Die zuvor geschilderte Ausgangssituation verdeutlicht, dass es in der heutigen dynamischen und digital geprägten Welt für Organisationen jeder Branche unabdingbar ist, eine klare digitale Strategie zu besitzen und zu verfolgen. Jedoch ist die Priorisierung einer Strategieentwicklung für viele Organisationen aufgrund zeitlich begrenzter Ressourcen nicht möglich. Hinzu kommt, dass die Konkretisierung und Umsetzung der digitalen Transformation ein entsprechendes Know-how voraussetzt. Ist dieses nicht vorhanden, so stagniert der Strategieprozess.

Mithilfe mehrerer breit angelegter Umfragen konnten in einem ersten Schritt die bereits an einigen Stellen erwähnten sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation definiert werden (Peter, 2017, 2023). Es wurden 4286 Projekte von 2590 Teilnehmenden analysiert, die schlussendlich neben den Potenzialen und Risiken die essenziellen Handlungsfelder im Kontext der digitalen Transformation hervorgebracht haben. In einer Folgestudie von 2021 konnte die ursprünglich erarbeitete Basis vertieft und Inhalte sowie Themen der Strategiearbeit im Umfeld der digitalen Transformation von Organisationen bestimmt werden (Peter, 2021).

Die Grundlage des Forschungsprojektes und der damit einhergehenden Strategieentwicklung bildet die ACT-Methode («analyse – create – transform»). Im Kontext der sieben Handlungsfelder ermöglicht diese Methode eine praxisorientierte Struktur, um den Markt und das eigene Unternehmen zu verstehen («analyse»), sich strategische Kompetenzen anzueignen und Innovationen zu entwickeln («create») sowie das Umgesetzte laufend zu evaluieren und zu optimieren («transform»).

Im Wissen um die zeitlich begrenzten Ressourcen wurde, basierend auf den besagten Forschungsprojekten der Hochschule für Wirtschaft FHNW, der «Digital Strategy Check» (www.digital-strategy-check.ch) entwickelt. Dieser umfasst 24 konkrete strategische Fragestellungen des digitalen Zeitalters, die wiederum den sieben Handlungsfeldern mit ihren zugehörigen prozessbezogenen und strategischen Themen zuzuordnen sind. Der «Digital Strategy Check» bildet den

ersten essenziellen Schritt in der Strategiearbeit von Organisationen. Es handelt sich dabei um einen in sich reduzierten und die essenziellen Strategiefragen integrierenden Ansatz, der es Organisationen ermöglicht, ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, was die digitale Transformation bedeutet und welche Chancen und Risiken damit einhergehen. (Swiss ICT hat ebenfalls eine Maturitätsanalyse entwickelt, welche die hier besprochenen sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation beinhaltet. Die Einzelauswertung kann unter www.swissict.ch/checkup durchgeführt werden.)

Mit dem Strategie-Check werden die aus der Forschung validierten Strategiethemata für die Strategieentwicklung im eigenen Unternehmen definiert. Damit einhergehend werden die folgenden Fragen beantwortet:

- Wie weit sind wir mit unserer digitalen Transformation fortgeschritten?
- Weshalb schätzen wir unseren Fortschritt so tief/mittelmässig/hoch ein?
- Haben wir in allen Handlungsfeldern Projekte initialisiert oder bereits realisiert?
- Wo gibt es Potenzial?
- Wo müssen wir mehr machen beziehungsweise einen höheren Reifegrad aufweisen können?

Mit diesem praxisorientierten Werkzeug erhalten Unternehmen respektive Organisationen eine Ausgangslage für die Strategiediskussion, welche zu einem gemeinsamen Verständnis von der digitalen Transformation verhilft.

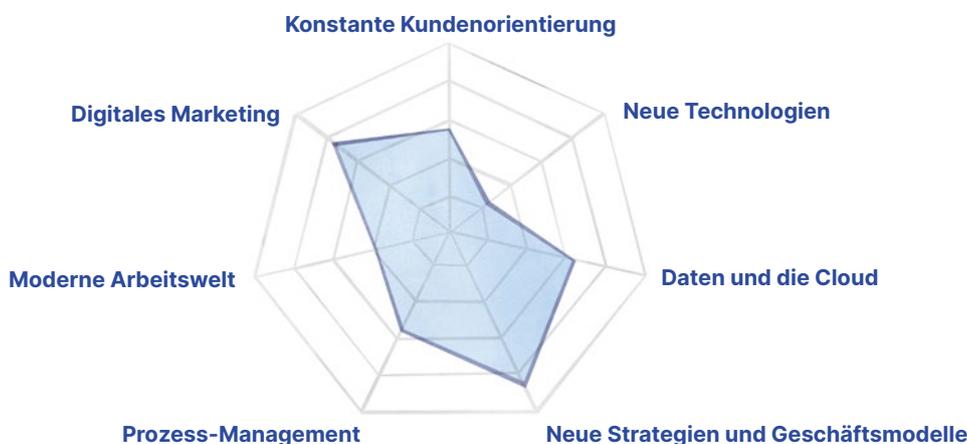


Abb. 2: Auswertungsbeispiel der digitalen Reife einer Organisation – erstellt auf www.digital-strategy-check.ch (Peter, 2023)

Die nachfolgende Strategiearbeit mit den entsprechenden Diskussionen basiert auf einem Workshop-Canvas, der sich in der gleichen Struktur wie die Maturitätsanalyse präsentiert. Anhand der sieben Handlungsfelder der digitalen Transformation unterstützt eine Struktur mit Themen und Fragen die Strategiediskussionen.

Mithilfe des Workshop-Canvas werden Ideen und Potenziale für die digitale Transformation von den Mitarbeitenden entwickelt. Das Management nutzt so bewusst das kollektive Wissen der Organisation und stellt sicher, dass die Erfahrungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge derjenigen Mitarbeitenden, die täglich im Ladengeschäft, in der Werkstatt oder im Aussendienst tätig sind, in die Strategieentwicklung einfließen.

In eintägigen Workshops werden Herausforderungen, Potenziale, Treiber und Ideen identifiziert und beschrieben, die in den Diskussionen zu den sieben Handlungsfeldern der digitalen Transformation zur Sprache kommen. Durch die Beantwortung der Workshop-Fragen identifiziert das Team Potenziale für die Strategie und es entstehen unzählige Vorschläge und Projektideen. Die Resultate aus den Workshops werden dokumentiert und der ausgefüllte Workshop-Canvas in einem Fotoprotokoll festgehalten. Die Resultate werden kommuniziert. In einem Folge-Workshop bespricht das Leitungsteam, welche Projektideen und -vorschläge in der digitalen Strategie der Organisation – im digitalen Masterplan – gutgeheissen und dokumentiert werden.

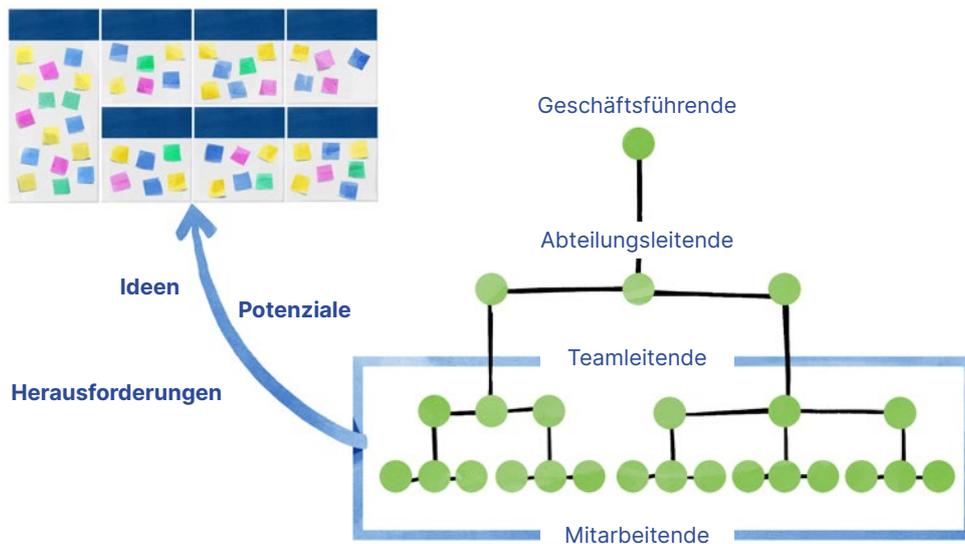


Abb. 3: Aufnahme von Ideen der Mitarbeitenden für die digitale Transformation mittels Workshop-Canvas (Peter, 2023)

2 E-Government: Digitale Transformation in der Verwaltung ist anders

2.1 Strategie Digitale Verwaltung Schweiz

Der sich diametral auswirkende Veränderungsprozess der digitalen Transformation und die damit einhergehenden technologischen Entwicklungen revolutionieren die Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen. Die digitale Transformation auf Verwaltungsebene ist komplex und herausfordernd und unterscheidet sich in der strategischen Ausrichtung der definierten Handlungsfelder. Ihr zugrunde liegen multidimensionale Wechselwirkungen zwischen Regierungen, Technologieanbietern sowie Bürgerinnen und Bürgern. Die Strategieentwicklung und die darauf aufbauende Vision müssen folglich verwaltungsübergreifend gedacht werden. Dieser Zielsetzung nimmt sich die «Strategie Digitale Verwaltung Schweiz 2024–2027» (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023) an, die durch einen Zusammenschluss von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden den Fortschritt der digitalen Transformation der Verwaltungen im föderalen Kontext unter dem folgenden Leitbild vorantreibt:

«Der Bevölkerung, den Unternehmen und auch weiteren Anspruchsgruppen wird eine effektive, transparente und sichere digitale Interaktion mit der öffentlichen Verwaltung ermöglicht. Die Verwaltungen von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden erbringen als vernetztes Gesamtsystem durchgängig digitale Behördenleistungen» (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023, S. 9).

Die Basis dabei bilden die gemeinsamen Grundsätze, die handlungsleitend für die digitale Transformation sind.

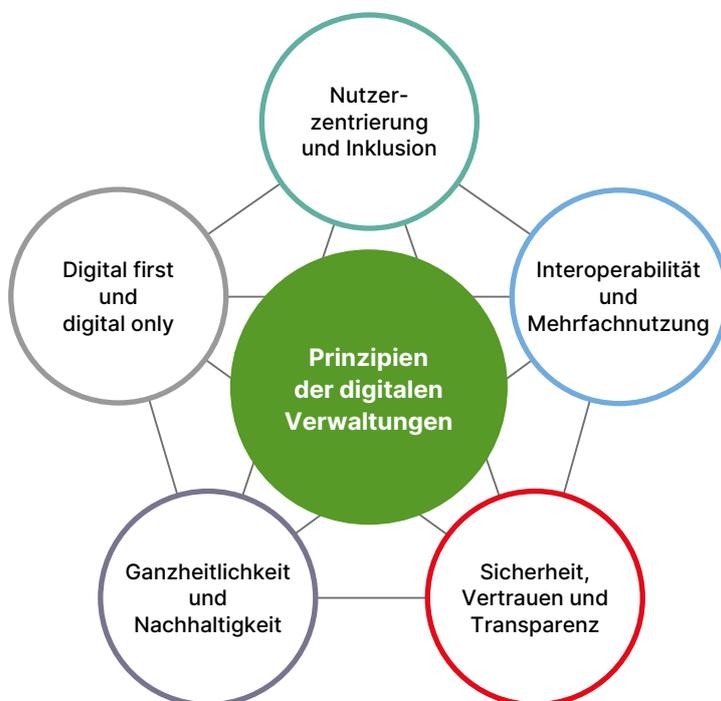


Abb. 4: die Prinzipien der digitalen Verwaltung (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023, S. 11)

Die sich durch das Leitbild und die Prinzipien ergebenden Handlungsfelder stehen im Zentrum der angestrebten Umsetzung der Digitalstrategie auf Verwaltungsebene. Dabei gilt es, die Handlungsfelder von Bund, Kantonen, Städten und Gemeinden entsprechend der jeweiligen individuellen Strategie zu priorisieren. Die Stärke des Ansatzes liegt in der Zusammenarbeit. Die Umsetzung der Strategie erfolgt gemeinsam durch Bund, Kantone, Städte und Gemeinden innerhalb der bestehenden Organisationen und geltenden Zuständigkeiten. Wegweisend für die Umsetzung der Digitalstrategie ist der in sich vernetzte und reziproke Charakter der Handlungsfelder. Die branchenübergreifenden Gemeinsamkeiten der digitalen Transformation werden ersichtlich. Der ganzheitliche Ansatz der «Strategie Digitale Verwaltung Schweiz» setzt sich aus den folgenden Handlungsfeldern zusammen (Digitale Verwaltung Schweiz, 2023):

- Basisdienste und Infrastrukturen
- Rechtsgrundlagen
- Standards
- Digitale Angebote
- Digitale Kultur und Fähigkeiten
- Weiterentwicklung der Zusammenarbeit

Die in Anbetracht der Handlungsfelder definierten strategischen Schwerpunkte reichen beispielsweise von dem gemeinsamen Ausbau digitaler Behördenleistungen über die Einführung der E-ID bis hin zur Förderung einer wertschöpfenden Datennutzung. Die ganzheitliche Umsetzung der «Strategie Digitale Verwaltung Schweiz» erfolgt in der aktiven Zusammenarbeit aller Gemeinwesen. Dabei dienen die abgesteckten Rahmenbedingungen als Orientierung für die Ausgestaltung individueller und kontextspezifischer Strategien zur digitalen Transformation der Verwaltung.

2.2 Digitale Maturitätsanalyse und Workshop-Canvas für die öffentliche Verwaltung

Die bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Charakteristika der digitalen Transformation, der Maturitätsanalyse und des bestehenden «Digital Strategy Check» sowie die hervorgehobenen, sich von denen der Unternehmen unterscheidenden, Rahmenbedingungen der digitalen Transformation in der Verwaltung verdeutlichen das bis heute unausgeschöpfte und zugleich höchst essenzielle Potenzial der kontextspezifischen Ausrichtung einer Digitalstrategie für die öffentliche Verwaltung.

Diese Ausgangssituation hat ein Projektteam der Hochschule für Wirtschaft FHNW veranlasst, in Zusammenarbeit mit Myni Gmeind die Nutzung des Potenzials mit der Entwicklung einer neuen Praxis voranzutreiben. Myni Gmeind ist ein 2018 gegründeter gemeinnütziger Verein, der Gemeinden und Regionen durch Projekte dabei unterstützt, die Lebensqualität der Einwohnerinnen und Einwohner, die Attraktivität als Wirtschafts- und Arbeitsstandort sowie die Effizienz der Behördentätigkeit zu erhöhen (Myni Gmeind, 2024).

Im Rahmen eines iterativen Prozesses haben die Hochschule für Wirtschaft FHNW und Myni Gmeind kontextspezifisches Wissen aus breitgefächerten Forschungsergebnissen der vergangenen Jahre zusammengetragen. Darauf aufbauend wurden zwei bestehende Reifegradmodelle miteinander kombiniert: der «Digital Strategy Check» (Modell 1 (Peter, 2023)) und die «eGov-Selbstbewertung» (Modell 2 (eGovEval, 2021)). Das Modell 1 konzentriert sich auf die Entwicklung einer digitalen Strategie mittels Reifegradanalyse. Das Modell 2 fokussiert auf die digitale Transformation einer öffentlichen Verwaltung. Es wurde vom ehemaligen Verein eGov Innovation Center, von Myni Gmeind und vom Schweizerischen Gemeindeverband entwickelt. (Das Angebot «eGov-Selbstbewertung» wurde 2023 von Myni Gmeind übernommen und wird mit dem hier vorgestellten neuen Reifegradmodell abgelöst.)

Die Kombination der beiden Modelle im neuen digitalen Reifegradtest «GOV-Digital-Check» (gov-digital-check.ch) stellt einerseits den Überblick über den Reifegrad der digitalen Strategie und andererseits eine detaillierte Analyse des Reifegrads in den einzelnen Themen sicher. Dabei gilt es, gemäss dem Hauptziel, die kommerziell orientierten Fragen aus Modell 1, die für Wirtschaftsunternehmen relevant sind, zu entfernen und die strategischen Fragen für die öffentliche Verwaltung aus Modell 2 beizubehalten. Im Anschluss wurde der Entwurf Vertreterinnen und Vertretern der öffentlichen Verwaltung im Rahmen eines Workshops präsentiert.

In einer anschliessenden Diskussion an der Hochschule für Wirtschaft FHNW in Olten (am 16. Februar 2024) wurden die Themen und Fragen gemäss dem Konsens der Fachgruppe validiert sowie bei Bedarf umformuliert und ergänzt, um sicherzustellen, dass das finale Modell effektiv und kontextspezifisch ansetzt. Angestrebt wurde eine durch die Expertengruppe mögliche Optimierung der beiden bestehenden Modelle; mit dem Ergebnis, «GOV-Digital-Check» zu validieren. In diesem Prozess galt es, folgende Fragen zu klären:

- Ist die Frage sinnvoll für die Digitalisierungsstrategie einer öffentlichen Verwaltung?
- Muss der Wortlaut optimiert/angepasst werden? Wenn ja, inwiefern?
- Fehlt ein Handlungsfeld oder ein Thema, welches in einer Digitalstrategie behandelt werden muss?

Der neue «GOV-Digital-Check», der auf acht Gruppen beziehungsweise wiederum sieben konkreten Handlungsfeldern basiert, strebt eine Kontextfokussierung für Bund, Kantone, Städte und Gemeinden an. Die Hauptunterschiede zu den zugrundeliegenden Modellen liegen einerseits in der Umformulierung von zwei Handlungsfeldern: «Digital-/E-Government-Strategien» anstelle von «neue Strategien und Geschäftsmodelle» sowie «digitale Kommunikation» anstelle von «digitales Marketing». Andererseits wurden in jedem Handlungsfeld neue Strategiethemata und -fragen definiert.

Die sieben Handlungsfelder werden durch insgesamt 39 strategische Leitfragen vervollständigt und ermöglichen ein allumfassendes auf die öffentliche Verwaltung ausgerichtetes Reifegradmodell. Im folgenden Kapitel wird die neue Maturitätsanalyse beziehungsweise das neue Reifegradmodell präsentiert.

Der Workshop-Canvas Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung entstand (auf Grundlage des Workshop-Canvas für Wirtschaftsunternehmen) in einem Workshop an der Hochschule für Wirtschaft FHNW im Februar 2024. Teilnehmerinnen und Teilnehmende:

Mischa Bund (Bund & Partner), Lea Fischbacher (Kanton Aargau), Damaris Hostettler (Stadt Luzern), Christof Koller (concept-c), Johan P. Lindeque (FHNW), Aline Lorgé (Stellvertretung von Gérald Strub, Smart Services Aargau), Kirsten Maier (FHNW), Martin Moser (Gemeinde Riehen), Fabio Pacozzi (Schweizer Gemeindeverband), Marc K. Peter (FHNW), Gaël Roth (Gemeinde Horgen), Valerie Savoy (Kanton Basel-Landschaft), Philipp Schärli (Gemeinde Buchrain), Guido Solari (Stadt Willisau) und Alex Sollberger (Myni Gmeind).

3 Neue Praxis-Tools für die digitale Transformation der Verwaltung

Durch die Zusammenführung der Modelle 1 und 2 sowie durch die Verfeinerung und Validierung in der Experten-Gruppe im Februar 2024 entstand einerseits eine neue digitale Maturitätsanalyse, andererseits ein für die öffentliche Verwaltung optimierter Workshop-Canvas für die digitale Transformation.

Die Maturitätsanalyse und der Workshop-Canvas für die öffentliche Verwaltung wurden wiederum in sieben Handlungsfeldern (analog der Version für Wirtschaftsorganisationen) zusammengefasst:

1: Konstante Kundenorientierung

Die Bedürfnisse der Kunden- und Anspruchsgruppen (externe und interne), wie zum Beispiel Einwohnerinnen und Einwohner, Unternehmen, Vereine, Touristinnen und Touristen und interne Organisationseinheiten, werden laufend identifiziert. Die Zusammenarbeit mit Kunden- und Anspruchsgruppen, die Messung der Kundenzufriedenheit und die Nutzung moderner Methoden helfen Organisationen, näher bei ihren Kunden- und Anspruchsgruppen zu sein und gemeinsam Verbesserungen beziehungsweise Innovationen voranzutreiben.

2: Neue Technologien

Technologien treiben Innovationen und Transformationen voran. Für Organisationen ist es wichtig, diese frühzeitig kennenzulernen, auszuprobieren und damit Dienstleistungen und Prozesse zu optimieren oder sogar neu zu entwickeln. Frisches Wissen ist dabei nicht nur zu Technologien wichtig, sondern auch zur Cybersicherheit.

3: Daten und die Cloud

Daten sind der Kern der operativen und strategischen Transformation der Organisation. Mit einer Datenübersicht verschaffen sich Organisationen eine Ausgangslage, um Daten für Prozessoptimierungen und neue Dienstleistungen zu nutzen. Gleichzeitig hilft ein Datenkonzept, um die Datenqualität und den Datenschutz (auch in der Cloud) hochzuhalten.

4: Digital-/E-Government-Strategien

Ein Strategie-Update mit digitalen Initiativen erfolgt aufgrund neuer Kundenbedürfnisse, neuer Technologien und der strategischen Nutzung von Daten. Innovationen werden in Digital-/E-Government-Strategien zusammengefasst, um die Organisation fürs digitale Zeitalter fit zu machen.

5: Prozess-Management

Digitalisierung ist Prozess-Management im digitalen Zeitalter. In den bestehenden Prozessen werden Automatisierungspotenziale identifiziert. Mit neuen Technologien führt dies zu erhöhter Prozessqualität und tieferen Prozesskosten. Dies gibt der Organisation des Weiteren die Möglichkeit, ihre Prozesse grundsätzlich zu hinterfragen und weitere Optimierungspotenziale zu erkennen.

6: Führung und Kultur

Moderne Arbeitswelten motivieren Mitarbeitende, stärken positive Werte und helfen bei der Förderung digitaler Kompetenzen. Dafür braucht es Agilität, neue Führungsmethoden, Arbeitsumgebungen, Kommunikationstechnologien und Kollaborationsplattformen. Die interne digitale Transformation führt zur erfolgreichen Organisation.

7: Digitale Kommunikation

Die digitale Marketing-/Kommunikationsstrategie informiert die Kunden- und Anspruchsgruppen. Im Zentrum stehen neue digitale Kanäle, Plattformen und Tools im Marketing und in der Kommunikation. Neue Konzepte wie Content-Marketing, Online-Gemeinschaften, Social Media und Marketing-Automation fordern von Organisationen, Pläne mit neuen Massnahmen zu definieren.

3.1 Digitale Maturitätsanalyse für die öffentliche Verwaltung

Die neu entwickelte Maturitätsanalyse (programmiert mit Unterstützung von Myni Gmeind) ist unter www.gov-digital-check.ch erhältlich und wird in der Einzelanalyse kostenlos zur Verfügung gestellt. Nach der Beantwortung der Fragen erhält die Benutzerin beziehungsweise der Benutzer die komplette Auswertung online und kann diese auch als PDF-Dokument direkt herunterladen.

Öffentliche Verwaltungen, welche eine Gruppenauswertung vornehmen möchten, können dies auf der Website von Myni Gmeind beantragen. Die Gruppenauswertung ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung der digitalen Reife aufgrund der Antworten aller Mitarbeitenden und Führungskräfte.

Genereller Fortschritt mit der digitalen Transformation

Von 0 (niedrig) bis 4 (hoch)

Diese Übersichten zeigen Ihnen die eingeschätzte digitale Maturität pro Handlungsfeld:

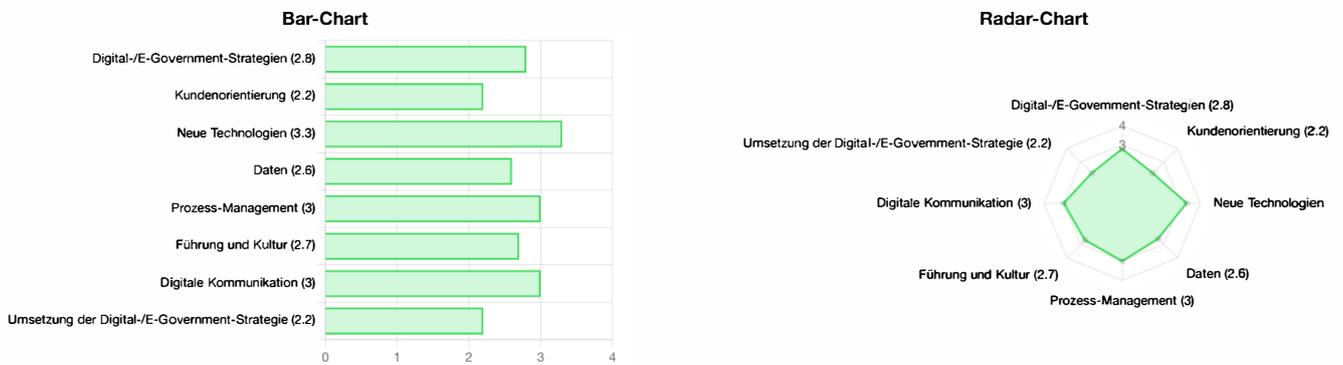


Abb. 5: Auswertungsbeispiel der digitalen Reife einer Organisation – erstellt auf www.gov-digital-check.ch (FHNW & Myni Gmeind, 2024)

3.2 Workshop-Canvas «Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung»

Der für die öffentliche Verwaltung entwickelte Workshop-Canvas wird auf den Folgeseiten präsentiert und kann als separates PDF-Dokument kostenlos auf www.gov-digital-check.ch bezogen werden.

Mithilfe des Workshop-Canvas werden Potenziale und Ideen für die digitale Transformation von den Mitarbeitenden identifiziert und entwickelt. Die Organisation nutzt so bewusst das kollektive Wissen ihres Teams und stellt sicher, dass die Erfahrungen, Ideen und Verbesserungsvorschläge derjenigen Mitarbeitenden, die täglich am Telefon beziehungsweise Schalter, auf der Strasse oder in der Schule tätig sind, in die Strategieentwicklung einfließen.

So gehen Sie vor:

Schritt 1: Workshops

In eintägigen Workshops werden mit dem Workshop-Canvas die Herausforderungen, Potenziale, Treiber und Ideen identifiziert und beschrieben, die durch die Diskussionen zu den sieben Handlungsfeldern der digitalen Transformation zur Sprache kommen.

Schritt 2: Ideen und Prioritäten

Die Projektideen werden gesammelt und nach Themen kategorisiert. Hierzu können entweder die Handlungsfelder zur Kategorisierung genutzt werden oder es entstehen neue organisationsspezifische Gruppen. Vielfach werden Ideen in «möglichen Projekten» beziehungsweise in «Projektkandidaten» zusammengefasst. Diese Projektkandidaten werden nun im Projektteam besprochen. Hierfür wird ein zweiter Workshop-Tag durchgeführt.

Schritt 3: Digitaler Masterplan

Die im Projektteam diskutierten Projektkandidaten werden vom Leitungsteam der Organisation besprochen und priorisiert. Unter anderem werden der erhoffte Mehrwert, die Machbarkeit und mögliche Risiken eruiert. Sind die Projekte definiert, werden diese im digitalen Masterplan beschrieben sowie Ziele, Verantwortlichkeiten, Meilensteine beziehungsweise Termine sowie Budgets festgelegt. So steht der Organisation ein Führungs- und Kontrollinstrument für die Umsetzung der digitalen Transformation zur Verfügung.

Workshop-Canvas Digitale Transformation

Potenziale, Ideen und Projekte für Ihren digital

1 Kundenorientierung

Die laufende Identifikation der Bedürfnisse der Kunden- und Anspruchsgruppen (externe und interne) wie z. B. Einwohner/innen, Unternehmen, Vereine, Tourist/innen und interne Organisationseinheiten, Zusammenarbeit mit Kunden- und Anspruchsgruppen, Messung der Kundenzufriedenheit und Nutzung moderner Methoden helfen Organisationen, näher bei den Kunden- und Anspruchsgruppen zu sein und mit ihnen zusammen Verbesserungen bzw. Innovationen voranzutreiben.

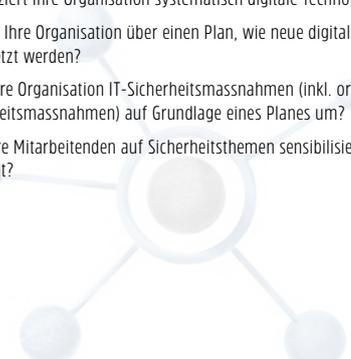
- Identifiziert Ihre Organisation regelmässig die Bedürfnisse der Kunden- und Anspruchsgruppen (externe und interne) wie z. B. Einwohner/innen, Unternehmen, Vereine, Tourist/innen und interne Organisationseinheiten?
- Wenn Sie Umfragen bei ihren Kunden- und Anspruchsgruppen durchführen, schliessen Sie Fragen zu aktuellen und neuen digitalen Leistungen ein?
- Wie viele Ihrer Dienstleistungen werden digital angeboten?
- Testet Ihre Organisation regelmässig neue Ideen und Projekte bei ihren Kunden- und Anspruchsgruppen?
- Fördert Ihre Organisation die aktive Partizipation ihrer Kunden- und Anspruchsgruppen?



2 Neue Technologien

Technologien treiben Innovationen und Transformationen voran. Für Organisationen ist es wichtig, diese frühzeitig kennenzulernen, auszuprobieren und damit Dienstleistungen und Prozesse zu optimieren oder sogar neu zu entwickeln. Nicht nur frisches Wissen zu Technologien ist dabei wichtig, sondern auch zur Cybersicherheit.

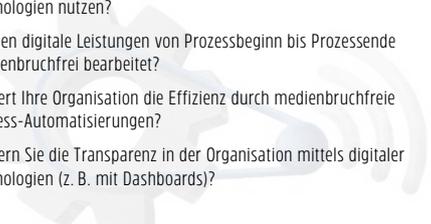
- Identifiziert Ihre Organisation systematisch digitale Technologien?
- Verfügt Ihre Organisation über einen Plan, wie neue digitale Technologien eingesetzt werden?
- Setzt Ihre Organisation IT-Sicherheitsmassnahmen (inkl. organisatorische Sicherheitsmassnahmen) auf Grundlage eines Planes um?
- Sind Ihre Mitarbeitenden auf Sicherheitsthemen sensibilisiert und geschult?



5 Prozess-Management

Digitalisierung ist Prozess-Management im digitalen Zeitalter. In den bestehenden Prozessen werden Automatisierungspotenziale identifiziert und mit neuen Technologien führt dies zu erhöhter Prozessqualität und tieferen Prozesskosten. Dies gibt der Organisation auch die Möglichkeit, ihre Prozesse grundsätzlich zu hinterfragen und weitere Optimierungspotenziale zu erkennen.

- Verfügt Ihre Organisation über ein Prozess-Management (z. B. Dokumentation der Prozesse, Messung der Prozessqualität)?
- Haben Sie Prozessoptimierungen implementiert, welche neue digitale Technologien nutzen?
- Werden digitale Leistungen von Prozessbeginn bis Prozessende medienbruchfrei bearbeitet?
- Steigert Ihre Organisation die Effizienz durch medienbruchfreie Prozess-Automatisierungen?
- Steigern Sie die Transparenz in der Organisation mittels digitaler Technologien (z. B. mit Dashboards)?



ation für die öffentliche Verwaltung

alen Masterplan

3 Daten

Daten sind im Kern der operativen und strategischen Transformation der Organisation. Mit einer Datenübersicht verschaffen sich Organisationen eine Ausgangslage, um Daten für Prozessoptimierungen und neue Dienstleistungen zu nutzen. Gleichzeitig hilft ein Datenkonzept, um die Datenqualität und den Datenschutz (auch in der Cloud) hochzuhalten.

- Wie gut kennen Sie die Vorschriften/Verordnungen zur Datennutzung und den Einsatz von KI (künstlicher Intelligenz)?
- Verfügt Ihre Organisation über ein Konzept zum Datenmanagement?
- Verfügt Ihre Organisation über einen Plan, wie Daten gezielt und strategisch genutzt werden können?
- Wie gut sind Daten der Kunden- und Anspruchsgruppen geschützt?
- Verfügt Ihre Organisation über ein Konzept, um offene Verwaltungsdaten (Open Government Data/OGD) verfügbar zu machen?

4 Digital-/E-Government-Strategien

Ein Strategie-Update mit digitalen Initiativen erfolgt aufgrund neuer Kundenbedürfnisse, neuer Technologien und der strategischen Nutzung von Daten. Innovationen werden in Digital-/E-Government-Strategien zusammengefasst, um die Organisation fürs digitale Zeitalter fit zu machen.

- Hat Ihre Organisation eine Digital- oder E-Government-Strategie?
- Arbeiten Sie in einer Fachgruppe (z. B. interregional) oder in einem Projekt (z. B. organisationsübergreifend) zur digitalen Transformation mit?
- Wie gut kennen die Mitarbeitenden die Digitalstrategie des Kantons?
- Wie gut kennen die Mitarbeitenden die Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz»?
- Gibt es in Ihrer Organisation ein Team (Organisationseinheit oder Projektteam), das die digitale Transformation vorantreibt?
- Verfügen Sie heute über die notwendigen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen, um die digitale Transformation voranzutreiben?
- Ist Ihre Organisationsstruktur geeignet, um die digitale Transformation umzusetzen?
- Wurden finanzielle Ressourcen für die digitale Transformation geplant und gesprochen?
- Ist die digitale Transformation für Sie persönlich relevant?

6 Führung und Kultur

Moderne Arbeitswelten motivieren Mitarbeitende, stärken positive Werte und helfen bei der Förderung digitaler Kompetenzen. Dafür braucht es Agilität, neue Führungsmethoden und Arbeitsumgebungen, Kommunikationstechnologien und Kollaborationsplattformen. Die interne digitale Transformation führt zur erfolgreichen Organisation.

- Verfügt Ihre Organisation über ein modernes Arbeitswelt-Konzept, welches ein zeitgemässes Arbeitsumfeld und attraktive Arbeitsbedingungen (z. B. flexible Arbeitszeiten) bietet?
- Besteht bei allen Mitarbeitenden in der Organisation ein einheitliches Verständnis der modernen Arbeitswelt?
- Sind Sie befähigt und kompetent, Ihren Beitrag zur Umsetzung der digitalen Transformation beizutragen?
- Unterstützt Ihre Organisation die Umsetzung der digitalen Transformation mit Change-Management?
- Bietet Ihre Organisation geeignete Angebote zur Weiterentwicklung an?
- Lebt, fördert und ermöglicht die Führung in Ihrer Organisation die Umsetzung der digitalen Transformation?

7 Digitale Kommunikation

Die digitale Marketing-/Kommunikationsstrategie informiert die Kunden- und Anspruchsgruppen. Im Zentrum stehen neue digitale Kanäle, Plattformen und Tools im Marketing und in Kommunikation. Neue Konzepte wie Content-Marketing, Online-Gemeinschaften, Social Media und Marketing-Automation fordern Organisationen, Pläne mit neuen Massnahmen zu definieren.

- Verfügt Ihre Organisation über ein digitales Kommunikationskonzept?
- Nutzt Ihre Organisation unterschiedliche zielgruppenorientierte digitale Kommunikationskanäle (wie z. B. soziale Medien, E-Mail)?
- Nutzen Sie digitale Plattformen (z. B. digitaler Dorfplatz)?
- Glauben Sie, dass Ihre Kunden- und Anspruchsgruppen ausreichend über Ihre E-Verwaltungsdienstleistungen informiert sind?
- Verwenden Sie zielführende interne digitale Kommunikationstools und -kanäle?

4 Teilnehmende Fachgruppen-Workshop

Die Hochschule für Wirtschaft FHNW bedankt sich bei den Expertinnen und Experten für die aktive Teilnahme am Workshop zur Entwicklung der neuen Praxis-Tools:

Öffentliche Verwaltung

- Lea Fischbacher, Kanton Aargau
- Damaris Hostettler, Stadt Luzern
- Aline Lorgé, Stellvertretung von Gérald Strub, Smart Services Aargau
- Martin Moser, Gemeinde Riehen
- Fabio Pacozzi, Schweizer Gemeindeverband
- Gaël Roth, Gemeinde Horgen
- Valerie Savoy, Kanton Basel-Landschaft
- Philipp Schärli, Gemeinde Buchrain
- Guido Solari, Stadt Willisau

Beratungsunternehmen

- Mischa Bund, Bund & Partner
- Christof Koller, concept-c

Wissenschaftliches Projektteam

- Johan P. Lindeque, Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Kirsten Maier, Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Marc K. Peter, Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Alex Sollberger, Myni Gmeind



Abb. 7: Teilnehmende des Workshops am 16. Februar 2024 an der Hochschule für Wirtschaft FHNW

5 Projekt- und Autorenteam



Marc K. Peter

Leiter Kompetenzzentrum
Digitale Transformation
FHNW Hochschule
für Wirtschaft, Olten
marc.peter@fhnw.ch



Kirsten L. Maier

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Hochschule für Wirtschaft
FHNW, Olten
kirsten.maier@fhnw.ch



Johan P. Lindeque

Dozent
FHNW Hochschule
für Wirtschaft, Olten
johan.lindeque@fhnw.ch



Alex Sollberger

Myni Gmeind
alex.sollberger@swissmartmedia.
com

6 Quellenangaben

Bumann, J. & Peter, M.K. (2019). Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks', in M. Aeschbacher, K. Hinkelmann & A. Verkuil (Hrsg.), Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management. Innovation und Unternehmertum, Band 2. Edition Gesowip, Basel, S. 13–40.

Digitale Verwaltung Schweiz (2023). Strategie «Digitale Verwaltung Schweiz 2024–2027». Digital Verwaltung Schweiz, Bern/Schweiz.

Gong, Y. & Yang, X. (2024). Understanding Strategies for Digital Government Transformation: A Strategic Action Fields Perspective. International Journal of Information Management, Vol. 76, 102766.

Haryanti, T., Rakhmawati, N.A. & Subriadi, A.P. (2023). The Extended Digital Maturity Model. Big Data Cogn. Comput, Vol. 7, No. 1.

eGovEval (2021). eGovEval. ARAMIS/Innosuisse, www.aramis.admin.ch/Grunddaten/?ProjectID=48202 (Zugriff am 29. März 2024).

Myni Gmeind (2024). Mission, Ziele und Vorgehensweise, www.mynigmeind.ch/de/ziele/ (Zugriff am 29. März 2024).

Peter, M.K. (Hrsg.) (2017). KMU-Transformation: Als KMU die Digitale Transformation erfolgreich umsetzen. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten/Schweiz.

Peter, M.K. (Hrsg.) (2021). Strategieentwicklung im digitalen Zeitalter: Planung und Umsetzung der Digitalen Transformation. Forschungsergebnisse und Praxisleitfaden. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten/Schweiz.

Peter, M.K. (2023). Digitaler Masterplan für KMU: So gelingt die digitale Transformation in Ihrem Unternehmen. Verlag Beobachter Edition & Handelszeitung, Zürich/Schweiz.

Peter, M.K. (2024). Workshop-Canvas Digitale Transformation für die öffentliche Verwaltung: Potenziale, Ideen und Projekte für Ihren digitalen Masterplan. Hochschule für Wirtschaft FHNW, Olten/Schweiz.

Peter, M.K., Kraft, C. & Lindeque, J. (2020). Strategic Action Fields of Digital Transformation. An Exploration of the Strategic Action Fields of Swiss SMEs and Large Enterprises. Journal of Strategy & Management, Vol. 13, No. 1, S. 160–180.

Marc K. Peter, Kirsten L. Maier, Johan P. Lindeque &
Alexander Sollberger:

**Digitale Maturitätsanalyse und
Workshop-Canvas «Digitale Transformation
für die öffentliche Verwaltung»**

Potenziale, Ideen und Projekte für den digitalen
Masterplan.

Hochschule für Wirtschaft FHNW & MyNi Gmeind
Olten, Mai 2024

www.gov-digital-check.ch