

**Betreff:** Eine Check-Liste für Digital-Projekte

**Von:** Paul Meyrat via LinkedIn <newsletters-noreply@linkedin.com>

**Datum:** 10.03.2024, 09:12

**An:** Herbert Lackner <h.lackner@aic.or.at>



NEWSLETTER AUF LINKEDIN



**eGov Weekly**

News aus den Bereichen eGovernment, Digitale Transformation der Verwaltung und Smart City



**Paul Meyrat**

Government | People | Tech

Sehen Sie, was andere zu diesem Thema sagen: [Auf LinkedIn öffnen](#)



## Eine Check-Liste für Digital-Projekte

Was haben ein Sozialarbeiter, eine Team-Leiterin, ein leitender Mitarbeitender in der Kulturabteilung und eine Co-Direktorin gemeinsam? Sie alle haben spezifische Fach- und Führungskompetenzen, die sie zu ihrer Tätigkeiten befähigen. Gemeinsam haben sie aber auch, dass sie in Projekte involviert werden, sei es als Projektleiter\*in oder als Mitglied des Projektteams. Viele dieser Projekte beinhalten irgendwo eine Digitalisierungs-Komponente. Und das ist oftmals ein Problem, zumal diese Mitarbeitenden nicht immer über spezifische

Digitalisierungs-Kompetenzen verfügen.

*Was muss man also beachten, wenn man ein Digitalisierungsprojekt angeht?*

Wie soll man ein Digitalisierungsprojekt überhaupt starten und welche Fähigkeiten braucht das Projekt-Team? In meiner Tätigkeit beobachte ich oft, dass Mitarbeitende ins kalte Wasser geworfen werden. Das kann gut gehen. Muss es aber nicht.

Was muss man also in welcher Phase eines Projekts beachten?

Spoiler: Hier kann man sich das Cheat-Sheet runterladen:

[eGovWeekly Projekt Cheat-Sheet](#)

## First things first: Die Projektinitiierung

Die Projektinitiierung ist eine entscheidende Phase in der Umsetzung von Projekten innerhalb der öffentlichen Verwaltung. In dieser Phase werden die Grundlagen für den Erfolg des Projekts gelegt, indem das Projekt definiert und gerechtfertigt wird. Ein zentrales Element dabei ist das gemeinsame Verständnis von Digitalisierung unter allen Beteiligten, da dies die Basis für die Auswahl und Durchführung von Digitalisierungsprojekten bildet

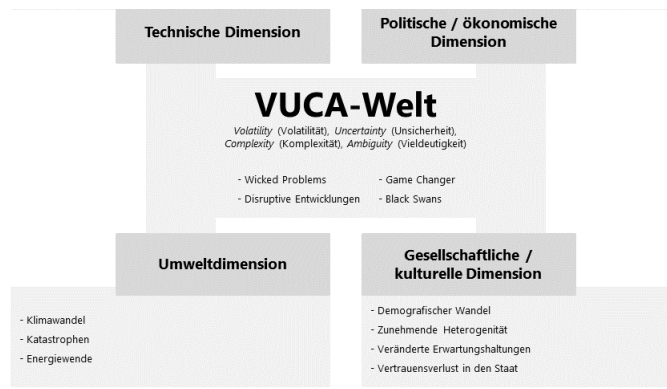
### Unterstützung durch Führungskräfte

Die Unterstützung von Führungskräften ist für den Start und den Erfolg eines Projekts unerlässlich. Führungskräfte müssen für die veränderten Aufgabenstellungen und Erwartungen gerüstet sein. Sie müssen aber in erster Linie auch dafür besorgt sein, dass für das Projekt die notwendigen finanziellen und personellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Ein Digitalisierungsprojekt kann meistens nicht nebenher umgesetzt werden. **Dafür braucht es in der öffentlichen Verwaltung eine neue Führungskultur.** Und es braucht in der VUCA-Welt klare Verantwortlichkeiten.

*Es geht um die Frage: Wer ist für was verantwortlich? **Prof. Dr. Dieter Frey***

Abbildung: Der öffentliche Sektor im Kontext der VUCA-Welt und die externen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts





© 2020 – Innovation und Agilität im öffentlichen Sektor von Sascha Stutzenberger

Quelle: <https://agilesverwaltungswissen.org>

## Projektauswahl

Der Digitalisierungsbedarf in der Verwaltung ist riesig. Alle Mitarbeitenden sind angehalten entsprechende Potentiale zu identifizieren und zuhanden der IT oder anderer Gremien aufzubereiten. Dadurch entsteht oftmals eine unendliche Liste von potenziellen Projekten, die unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen gar nicht umsetzbar sind. Und das verursacht Stress. Und Frustration!

Welche Projekte umgesetzt werden sollen, ist demnach ein Frage von strategischer Bedeutung. Es ist entscheidend, dass die **"wichtigen Projekte zur richtigen Zeit durchgeführt werden**, sodass die Projektauswahl und die Projektpriorisierung zunehmend an Bedeutung gewinnen". Die Auswahl der Projekte basiert auf der Digitalisierungsstrategie und sollte eine effiziente Durchführung der Einzelprojekte ermöglichen.

*It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. There is surely nothing quite so useless as doing with great efficiency what should not be done at all. Peter Drucker*

## Datenschutz, Sicherheit und digitale Ethik

Bei der Initiierung von Digitalisierungsprojekten sind drei Aspekte von entscheidender Bedeutung: Datenschutz, Sicherheit und digitale Ethik. Diese Aspekte sind nicht nur gesetzliche Anforderungen, sondern auch wesentliche Bestandteile einer verantwortungsvollen und effektiven Digitalisierungsstrategie. Ihre Beachtung kann dazu beitragen, das Vertrauen der Bürger\*innen in die digitale Verwaltung zu stärken und die

Vorteile der Digitalisierung voll auszuschöpfen.

**Datenschutz** spielt eine entscheidende Rolle in Digitalisierungsprojekten der öffentlichen Verwaltung. Punkt. Umso wichtiger ist es, dass man diesen Aspekt frühzeitig berücksichtigt. Hier geht es zu einem guten Einstieg in die Materie:



[View media](#)

**Sicherheit** ist ein weiterer wichtiger Aspekt in Digitalisierungsprojekten der öffentlichen Verwaltung. Die Cybersicherheit in der öffentlichen Verwaltung ist nicht nur eine technische, sondern auch eine **organisatorische und kulturelle Herausforderung**. Die Schulung der Mitarbeitenden in Bezug auf Cybersicherheit und Datenschutz ist unerlässlich.

### Unsere Empfehlungen



#### 1. Investieren in Cyberschulungen

Alle Mitarbeitenden sollten die Grundlagen der Cybersicherheit in ihren Verantwortungsbereichen kennen und anwenden können.

#### 2. Den Datenschutz überdenken

Datenschutz beginnt mit Cybersicherheit. Verwaltungen sollten sicherstellen, dass ihre Daten durch solide Sicherheitspraktiken geschützt sind.

#### 3. Auf Technologie setzen

Fortschrittliche Mechanismen wie Remote Attestation und Zertifizierungen erhöhen das Sicherheitsniveau der digitalen Ressourcen in der Verwaltung.

---

Quelle: bfh.ch

**Digitale Ethik** ist ein weiterer wichtiger Aspekt in Digitalisierungsprojekten der öffentlichen Verwaltung. Die öffentliche Verwaltung hat bezüglich digitaler Ethik eine besondere Verantwortung, insofern dass sie die Einhaltung geltender Gesetze, Transparenz, Unparteilichkeit, Fairness, Effektivität, Effizienz, Sicherheit, Barrierefreiheit und Inklusion, Rechenschaftspflicht und digitale Souveränität bei dem Einsatz und der Nutzung von digitalen Werkzeugen gewährleisten muss. Dafür kann es sinnvoll sein z.B. Merkblätter wie den [Leitfaden Digitale Verwaltung und Ethik](#) zu konsultieren. Und wenn dieses Thema interessiert, kann auch [Cornelia Diethelm](#) folgen oder am Besten ihren [CAS Digital Ethics HWZ](#) besuchen.

## Die Menschen: Change Management kommt nicht erst am Schluss

Die aktive Involvierung der zukünftigen Anwendenden innerhalb der Verwaltung muss von Anfang an geplant werden. Nur so kann gewährleistet werden, dass ein Digitalisierungsprojekt auch in der Arbeitsrealität ankommt, auf Akzeptanz trifft und schlussendlich den erhofften Mehrwert generieren kann.

Effektive **Kommunikation** ist der Schlüssel zum Erfolg. Der Projektleiter\*in muss einen umfassenden Kommunikationsplan entwickeln, der sicherstellt, dass alle Stakeholder rechtzeitig und auf die richtige Weise informiert werden. Dies umfasst die Kommunikation des Zwecks der Veränderung, der erwarteten Vorteile und der Auswirkungen auf die verschiedenen Beteiligten.

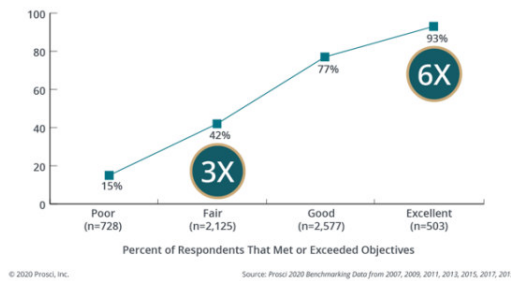
Um die Mitarbeitenden auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten, sind gezielte **Schulungs- und Entwicklungsprogramme** erforderlich. Der Projektleiter muss sicherstellen, dass alle Teammitglieder die für die Implementierung der Veränderung notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse erwerben.

Hier geht es zu einem [Überblick](#) von [Angelique Zessin](#) von der [Staatskanzlei Kanton Zürich](#)



## Projekte mit Change Management sind bis zu 6x erfolgreicher

Figure 5.1 – Correlation of change management effectiveness with meeting objectives



Quelle: Staatskanzlei Kt. Zürich

## Die Umsetzung von Digitalisierungsprojekten

### Methoden, Menschen und Geld

**Agiles Projektmanagement** hat sich als effektive Methode zur Bewältigung von Veränderungen und zur Förderung der Teamarbeit etabliert. Es handelt sich dabei um ein **Vorgehensmodell**, das auf agilen Prinzipien basiert und sich besonders gut für Projekte eignet, die sich in einem ständigen Wandel befinden. Bekannte agile Modelle sind **Design Thinking** oder **Scrum**. Bei letzterem werden in festen Zeitfenstern von wenigen Wochen, sogenannten "Sprints", iterativ Ergebnisse entwickelt und diese einer Feedbackschleife unterzogen. Natürlich muss man nicht gleich zum Scrum Master mutieren, aber es kann nicht schaden, wenn man die zugrundeliegenden Prinzipien versteht.



Quelle: Scrum.org

**Follow the Money.** Eine effektive Kosten- und Zeitplanung ist entscheidend für den Erfolg eines Projekts. Schwächen in der Kosten- und Zeitplanung sowie eine unklare Anforderungsdefinition können zu Zielkonflikten führen. Dabei muss man nicht nur die effektiven Personalkosten mitrechnen, sondern auch an den Betrieb und allfällige Lizenzen mitdenken. Das ist ein No-Brainer.

**Stakeholder-Management** ist ein wichtiger Aspekt in der öffentlichen Verwaltung. Gemäss dem **IDHEAP Modell** kann jedes Individuum, jede soziale Gruppe oder Organisation, die ein Interesse an den Entscheidungen oder Ergebnissen der Verwaltung hat, kann als Stakeholder definiert werden. Die Einbindung der relevantesten Akteure kann dazu beitragen, bessere Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden und die Akzeptanz öffentlicher Interventionen zu erhöhen.

Institutionelle Akteure	Behörden, deren Beteiligung in der Regel in der öffentlichen Politik formalisiert ist
Gesellschaftliche Akteure	Alle individuellen (BürgerInnen) und kollektiven (Interessengruppen) Akteure der Gesellschaft, deren Beteiligung an einer Politik meist informell und nicht zwingend ist
Politikadressaten	Eine Gruppe von Akteuren, deren Verhalten als relevant für eine öffentliche Politik angesehen wird, die auf die Lösung des betreffenden Problems abzielt. Das Verhalten der Adressaten muss geändert werden, um ein gesellschaftliches Problem zu lösen
Politikbegünstigte	Eine Gruppe von Akteuren, die direkt oder indirekt positiv oder negativ von einem Versuch betroffen sind, das Problem in irgendeiner Weise durch die öffentliche Politik zu lösen
Drittgruppen	Alle Personen und Organisationen, die ein Interesse an der öffentlichen Politik besitzen und die eine dauerhafte Veränderung ihrer individuellen und/oder kollektiven Situation (positiv oder negativ) erfahren. Diese Gruppe ist nicht direkt von der Politik betroffen

Tabelle 3.2 Arten von Stakeholder-Gruppen.

Quelle: Uni Lausanne

Die Nutzenden verstehen. Alle Berücksichtigen.

Die **Nutzendenzentrierung** ist ein zentraler Aspekt bei der Entwicklung digitaler Produkte in der öffentlichen Verwaltung und sie ist auch das Kernstück der obengenannten **agilen Methoden**. Sie beinhaltet das Verständnis der Bedürfnisse und Anforderungen der Endnutzer und deren Einbeziehung in die Projektplanung. Dies kann durch Nutzerforschung erreicht werden. Die Herausforderung besteht darin, klare Anforderungen zu erheben und zu erfüllen, insbesondere aufgrund der Heterogenität der Nutzer. Darüber hinaus können strukturelle und organisatorische Gegebenheiten, wie ausgeprägte Entscheidungshierarchien, eine nutzerzentrierte Vorgehensweise erschweren.

Die **digitale Inklusion** stellt sicher, dass digitale Lösungen barrierefrei sind und alle Nutzergruppen einschließen. Dies umfasst Menschen mit Behinderungen, ältere Menschen und solche mit begrenzten digitalen Fähigkeiten. Die öffentliche Verwaltung hat sich mit Gesetzen, Verordnungen sowie der Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention zur Umsetzung der Barrierefreiheit in den eigenen Angeboten verpflichtet.



Besonders gut kann man diesen Aspekt auf der Website des [Kanton Zürich](#) zum Thema [Grundlagen der Barrierefreiheit](#) nachvollziehen.

Unsere Empfehlungen für den öffentlichen Sektor

1. Integrierte Strategien entwickeln  
Der öffentliche Sektor sollte auf allen föderalen Stufen klare Richtlinien und Strategien entwickeln, die sowohl technische Barrierefreiheit als auch die Befähigung der Bevölkerung fördern.
2. Stärkung der Digitalen Inklusion durch Weiterbildung  
Auf die digitalen Kompetenzen von Behördenmitarbeitenden ausgerichtete Bildungsprogramme sind essenziell, um eine inklusive digitale Zukunft zu gestalten.
3. Partnerschaften stärken  
Eine engere Zusammenarbeit mit dem Privatsektor soll gefördert werden, um Synergien zu nutzen und innovative Lösungen für die digitale Inklusion zu entwickeln.

Quelle: bfh.ch

## Was man über Technologie wissen muss

Man muss kein Techie sein, um Digitalisierungs-Projekte umsetzen zu können. Aber man muss den Techies die richtigen Fragen stellen können. Dafür braucht es ein Bewusstsein für die wesentlichen Aspekte.

Die **Auswahl der richtigen Technologie** ist ein kritischer Schritt, der die Grundlage für die weiteren Digitalisierungsmassnahmen bildet. Es gilt, Lösungen zu finden, die nicht nur den aktuellen Anforderungen gerecht werden, sondern auch zukunftsfähig sind und sich in die bestehende IT-Landschaft einfügen lassen. Dabei müssen auch Aspekte wie Benutzerfreundlichkeit, Skalierbarkeit und Kosten-Nutzen-Verhältnis berücksichtigt werden.

Können bestehende Bordmittel verwendet werden oder gibt es auf dem Markt bereits entsprechende **SaaS**-Angebote? Muss man zwingend eine eigene Fachapplikation bauen? Hier lohnt es sich mit Fachpersonen zu sprechen.

Die Digitalisierung muss Hand in Hand mit einer Optimierung der bestehenden Prozesse gehen. Es ist wichtig, ineffiziente Abläufe zu identifizieren und zu verbessern, um die Vorteile der Digitalisierung voll ausschöpfen zu können. Die **Integration neuer Technologien in bestehende Strukturen** kann komplex sein, insbesondere wenn Legacy-Systeme im Spiel sind





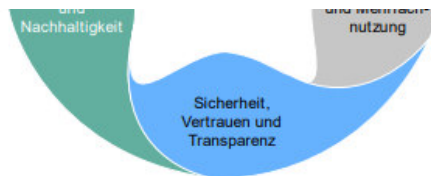


Abbildung 2 - Prinzipien der digitalen Verwaltungen

Digitale Verwaltung Schweiz

Neue digitale Lösungen müssen nahtlos mit bestehenden IT-Systemen zusammenarbeiten können. Dies erfordert offene Standards und Schnittstellen sowie eine **durchdachte IT-Architektur**. Die **Interoperabilität** ist entscheidend, um Daten sicher und effizient zwischen verschiedenen Systemen und Organisationseinheiten austauschen zu können. Das ist eines der Ziele der **Digitale Verwaltung Schweiz** in ihrem **Umsetzungsplan 2024**.

4.6 Verwaltungsübergreifende Gesamtarchitektur fördern und festigen

**Kontakt:** vakant

**Leistungsverantwortliche Organisation:** Bundeskanzlei (BK-DTI)

**Beschreibung:** <Text in Arbeit; wird nachgeliefert, sobald verfügbar>

Zu guter Letzt ist auch auf die **Nachhaltigkeit in der Digitalisierung** zu achten. Dies bedeutet, Umweltaspekte und soziale Verantwortung in die Technologieauswahl und -implementierung einzubeziehen. Es geht darum, digitale Lösungen zu schaffen, die nicht nur effizient und wirtschaftlich sind, sondern auch langfristig positive Auswirkungen auf die Gesellschaft und die Umwelt haben. Hier geht es zu einem ausgezeichneten **Wegweiser samt Canvas** der **ÖFIT - Kompetenzzentrum Öffentliche IT**.

*Welche Synergien können sich ergeben, wenn Digitalisierung und Nachhaltigkeit zusammen gedacht werden?*

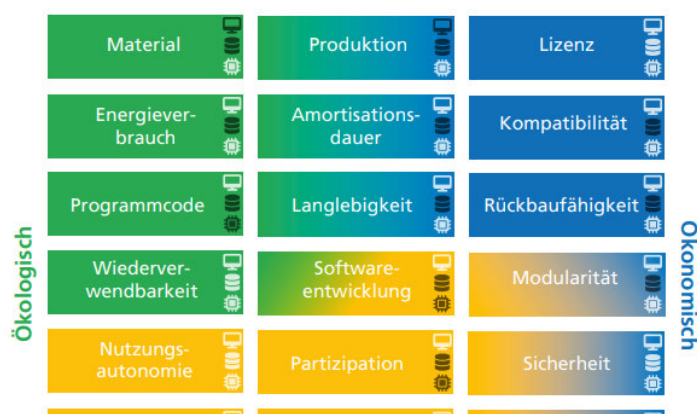




Abbildung 3: Nachhaltigkeitskriterien

Quelle: Kompetenzzentrum öffentliche IT

## Zum Schluss

Natürlich ist das nur ein sehr oberflächiger Einstieg in die Materie. Und nach dem Projekt ist bekanntlich vor dem Projekt. So sollte man auch nach dem eigentlichen Projekt weitere Punkte wie Retros und dergleichen beachten.

Aber vielleicht fängt man einfach mal mit einem Projekt an und sammelt Erfahrungen. Kann nicht schaden.

---

## Was diese Woche sonst noch in meinem Feed war

**Lernen aus Fehlern.** Toller Artikel des [Republik Magazin](#) über den monumentalen Fail bei den letzten Wahlen.

**Der digitale Knast.** Eine Roadmap bis 2030 für den Schweizer Justizvollzug.

**KI in der Forensik.** Das #ForMaLTec, gegründet im Jahr 2022, treibt die Grundlagenforschung und anwendungsorientierte Verfahren im Bereich des maschinellen Lernens in den Kriminalwissenschaften voran.

**KI in der Stadtentwicklung.** Dazu gibt es einen Atlas of Urban AI. Leider noch ohne Projekte aus der Schweiz. Und trotzdem ist ein Blick darin spannend.

**Datenschutz in den Gemeinden.** Die Datenschutzbeauftragte der [Kanton Zürich](#) hat ein neues Lernmodul für Gemeinden aufgeschaltet. Wer also innerhalb der Verwaltung einen Überblick über die wesentlichen Aspekte des Datenschutzes erhalten

möchte, findet hier einen einfachen Zugang.

Ich poste täglich zu Themen rund um die Digitale Transformation der Verwaltung. Falls dir meine Inhalte gefallen, freue ich mich auf Kommentare, Nachrichten oder sonstige Interaktionen.

Dieser Newsletter fasst meine Posts aus der Woche zusammen und lässt Raum für eine Vertiefung in ein spezifisches Thema. Wenn du immer auf dem neusten Stand bleiben willst: Abonniere den Newsletter!

[#egovernment](#) [#egov](#) [#egovdaily](#) [#egovweekly](#) [#govtech](#)

[Mitdiskutieren](#)

Kennen Sie jemanden, den dieser Newsletter interessieren könnte? Dann teilen Sie ihn mit dieser Person.



Diese E-Mail ist an Herbert Lackner (Unternehmensinhaber) gerichtet.

[Erfahren Sie, warum wir dies hinzufügen.](#)

Sie erhalten E-Mail-Benachrichtigungen von LinkedIn. Andere können sehen, dass Sie Abonnent:in sind.

[Abbestellen](#) · [Hilfe](#)

**LinkedIn**

© LinkedIn 2024 Ireland Unlimited Company, Wilton Plaza, Wilton Place, Dublin 2, Irland. LinkedIn ist eingetragener Firmenname der LinkedIn Ireland Unlimited Company. LinkedIn und das LinkedIn Logo sind eingetragene Marken von LinkedIn.