

Organization Readiness Maturity Model

Ein Model zur Standortbestimmung und Zielsetzung der Bereitschaft zur digitalen Transformation in öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz

Ein praktischer Leitfaden zum Handeln auf allen föderalen Verwaltungsebenen

Das Thema Digitalisierung ist in den Köpfen der öffentlichen Verwaltung definitiv angekommen. Wobei bereits an dieser Stelle eine Präzisierung notwendig ist, es handelt sich um eine digitale Transformation der Verwaltung, welche angestrebt wird.

Auf strategischer Ebene werden nun viele Grundlagen ausgearbeitet, welche den Weg für eine möglichst nachhaltige digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung bereiten sollen. Es werden Deklarationen unterzeichnet, Strategien beschlossen, Architekturen angedacht, Standards erarbeitet und noch vieles mehr. Das ist grundsätzlich sehr zu begrüßen.

Doch was passiert auf der operativen Ebene, da wo der Kontakt zu den Bürgern und Unternehmen stattfindet? Wie sieht es in all den betroffenen Organisationen aus, welche durch ihre tägliche Arbeit wichtige Services für private und Institutionelle Benutzer anbieten? Es scheint, dass vielerorts auch auf dieser Ebene eine konkrete Absicht besteht, sich einer digitalen Transformation zu öffnen und sich auf den langen Weg hin zu einem primär digitalen Service-Angebot (digital-by-default) zu begeben.

Wo genau steht eine Organisation hinsichtlich digitaler Kompetenzen und der Kompetenz zur Veränderung heute? Wohin genau wollen soll sie sich entwickeln? Welche Zwischenschritte sind auf diesem Weg notwendig? Was kann bereits heute getan werden, um ohne grosses Budget und konkrete Investitionen, Schritte in hin zu einer digital transformierten Verwaltung zu gehen? Um solche Fragen zu beantworten, soll der folgende Leitfaden eine kleine Hilfestellung geben.

Kernelement dieses Leitfadens ist das Organization Readiness Maturity Model, mit welchem für bestimmte Bereitschaftsfaktoren Reifegrade der Organisation für den aktuellen Stand und den Zielzustand zugewiesen werden können. Das Modell basiert auf einem Architekturelement aus dem Rahmenwerk der Open Group und wurde durch uns auf die öffentliche Verwaltung in der Schweiz angepasst.

Die Menschliche Komponente steht im Zentrum

Jede Struktur- und Kulturanpassung, auch die digitale Transformation, ist ein grosses Vorhaben innerhalb einer Organisation und mit erheblichen Veränderungen verbunden. Es gibt viele verschiedene Dimensionen der Veränderung. In diesem Fall ist aber die menschliche Komponente die weitaus Wichtigste. Das solideste und

innovativste Transformationsvorhaben kann ins Leere laufen, wenn es auf eine veränderungsfeindliche Kultur und eine unvorbereitete Belegschaft trifft.

Der Schlüssel zu einer erfolgreichen digitalen Transformation besteht darin, die Bereitschaft der Organisation zur Transformation zu fördern, Veränderungen zu akzeptieren, die konkreten Herausforderungen zu identifizieren und sie dann anzugehen.

Um den Stand der Bereitschaft zur digitalen Transformation in einer bestimmten Verwaltungseinheit festzustellen, werden folgende Aktivitäten empfohlen:

- Bestimmen der Bereitschaftsfaktoren, welche die Organisation betreffen
- Beschreibung der Reifegradstufen der Bereitschaftsfaktoren basierend auf sechs Reifegradstufen
- Bewertung der Bereitschaftsfaktoren im Reifegradmodell für den Status quo und den angestrebten Zustand



Bestimmung der Bereitschaftsfaktoren

Das zentrale Element für die Standortbestimmung sind die Bereitschaftsfaktoren (Readiness Factors). Diese bestehen meistens aus einzelnen Fähigkeiten (Capabilities) einer Organisation, eine bestimmte Handlung durchführen zu können.

Die Bereitschaftsfaktoren lassen sich am besten in einem Workshop mit Personen aus verschiedenen Teilen der Organisation erreichen. Da das Spektrum an Themen vielfältig sein wird, ist es wichtig, dass alle Perspektiven berücksichtigt werden könnten. Als Vorbereitung für einen solchen Workshop stellen wir eine vorbereitete Liste von Bereitschaftsfaktoren zur Verfügung. Die Teilnehmer können diese dann wiederverwenden, verwerfen, ergänzen oder ersetzen. So können diejenigen Bereitschaftsfaktoren identifiziert werden, welche für die künftige digitale Transformation der Organisation relevante Auswirkungen haben werden.

Nachfolgend findet sich eine Liste mit neun möglichen Bereitschaftsfaktoren, welche als Startpunkt für individuelle Überlegungen in der eigenen Organisation verwendet werden können:

Strategie	Es ist klar definiert und kommuniziert, was am Ende der digitalen Transformation erreicht werden soll
Stakeholder	Alle Parteien, die ein Interesse an dem Vorhaben haben oder dafür verantwortlich sind werden einbezogen und zu unterstützt
Rechtsgrundlagen	Für sämtliche digitalen Transaktionen und Datenbearbeitungen besteht eine hinreichende Rechtsgrundlage
Finanzierung	Die Finanzierung ist sichergesellt und deckt den mittelfristigen potenziellen Aufwand für die Transformation ab
Verantwortlichkeiten	Verantwortlichkeiten sind so zugewiesen, dass die Verantwortung jeweils da liegt, wo die Auswirkungen von Entscheidungen zu spüren sein werden
Ausführungskapazität des Leistungsbezügers	Die Organisation ist in der Lage alle für den Transformationsprozess erforderlichen Aufgaben ausserhalb der IT auszuführen
Ausführungskapazität des Leistungserbringers	Alle für die Ausführung von digitale Transformationsprojekten notwendigen IT-Aufgaben können erfüllt werden
Datenkultur	Es besteht eine Dateninfrastruktur und -Kultur, welche im digitalen Ökosystem eingebunden ist und kontinuierliche Evaluation ermöglicht
Governance	Der Prozess der digitalen Transformation wird durch das Management unterstützt und verstanden

Im nächsten Schritt werden die nun die identifizierten und definierten Bereitschaftsfaktoren so dargestellt, dass eine Bewertung möglich wird. Eine solche Darstellung ist beispielsweise durch die Verwendung von Reifegradmodellen (Maturity-Models) möglich.

Darstellung der Bereitschaftsfaktoren

Ein Reifegradmodell (Maturity-Model) legt generell anwendbare Reifegradstufen für einzelne Bereitschaftsfaktoren eines Transformations-Vorhabens fest. In der Regel werden so fünf bis sechs Stufen möglicher Reifegrade bestimmt. Im Organization Readiness Maturity Model werden demnach konkrete Reifegrad-Stufen für die definierten Bereitschaftsfaktoren einer Verwaltungseinheit definiert.

Das Organization Readiness Maturity Model sollte alle Beteiligten in die Lage versetzen:

- den aktuellen Reifegrad eines Bereitschafts-Faktors zu bestimmen
- den für die Realisierung der digitalen Transformation notwendigen Reifegrad zu bestimmen
- ein oder mehrere kurzfristige Zwischenziele zu bestimmen

Die Konkretisierung eines Reifegradmodells für jeden einzelnen Bereitschafts-Faktor ist eine nicht unerhebliche Arbeit. Dieser Aufwand wird aber durch die entstehenden klaren Definitionen von Reifegraden und das so entwickelte gemeinsame Verständnis über die Ausprägungen von Bereitschaftsfaktoren mehr als kompensiert.

Im vorliegenden Organization Readiness Maturity Model schlagen wir basierend auf dem DU DoC ACCM Framework sechs Reifegradstufen, zwischen null für nicht definiert und fünf für einen optimierten Zustand, vor. Als Governance Ziel für eine erfolgreiche digitale Transformation wird dabei Reifegradstufe 4 (verwaltet) für alle Bereitschaftsfaktoren empfohlen:

0	Nicht definiert, der Bereitschafts-Faktor wird bisher kaum beachtet
1	Ad hoc, der Bereitschafts-Faktor wird in einzelnen Bereichen und von Einzelpersonen als strategisches Element beachtet
2	Wiederholbar, der Bereitschafts-Faktor wird in der täglichen Arbeit von vielen Bereichen und Personen als strategisches Element berücksichtigt
3	Definiert, der Bereitschafts-Faktor ist als strategisches Element in weiten Teilen der Verwaltungseinheit als strategisches Element anerkannt
4	Verwaltet, der Bereitschafts-Faktor wird in der ganzen Verwaltungseinheit als strategisches Element einbezogen
5	Optimiert, der Bereitschafts-Faktor wird zum zentralen strategischen Element einer Organisation

Auch diese Taxation von Reifegrad-Stufen ist als Vorschlag zur Vorbereitung eines Workshops gedacht. Die Teilnehmer können diese ebenfalls wiederverwenden, verwerfen, kürzen oder ersetzen.

Für jeden Bereitschaftsfaktor stehen neben der generischen Definition der Reifegradstufen auch individualisierte Beschreibungen der Reifegradstufen zur Verfügung. Wenden Sie sich an Ihren queo Ansprechpartner, falls Sie diese Beschreibungen zur Vorbereitung benutzen möchten.

Sind die Reifegrad-Stufen für jeden Bereitschafts-Faktor festgelegt, kann nur deren Bewertung erfolgen. Die Verwendung der vorbereiteten Reifegradstufen für jeden Bereitschafts-Faktor wird Beurteilung beschleunigen und die Konsistenz über die breite Palette von Faktoren sicherstellen.

Bewertung der Bereitschaftsfaktoren

Zunächst sollte jedem Bereitschafts-Faktor in Bezug auf seinen Status quo und dann auf seinen Zielzustand ein entsprechender Reifegrad zugeteilt werden. Das Reifegrad-Ziel für einen Bereitschafts-Faktor legt fest, wohin sich Verwaltungseinheit entwickeln muss, um für die digitale Transformation bereit zu sein. Aus dem Unterschied zwischen beiden Reifegrad-Stufen kann anschliessend die Dringlichkeit und der Schwierigkeitsgrad für die Umsetzung abgeleitet werden.

Eine zusammenfassende Tabelle (nachfolgend ein fiktives Beispiel) mit den Ergebnissen hilft die Faktoren zu konsolidieren und einen Überblick zu schaffen:

Bereitschafts-Faktor	Status quo	Zielzustand	Dringlichkeit	Schwierigkeitsgrad
Strategie	3	4	ja	leicht
Stakeholder	2	4	ja	mässig
Rechtsgrundlagen	3	4	nein	schwierig
Finanzierung	1	4	ja	mässig
Verantwortlichkeiten	5	5	nein	kein Handlungsbedarf
Ausführungskapazität des Leistungsbezügers	2	4	ja	schwierig
Ausführungskapazität des Leistungserbringers	3	4	nein	mässig
Datenkultur	1	4	ja	schwierig
Governance	2	4	ja	leicht

Nachdem die Bereitschaftsfaktoren bewertet und eingestuft sind, kann eine Reihe von Massnahmen abgeleitet werden, mit welchen diese Faktoren in den erforderlichen Zustand versetzt werden können. Jeder Faktor sollte auch im Hinblick auf das Risiko bewertet werden, einschliesslich einer Einschätzung deren Auswirkungen und Häufigkeit.

Transformations-Bereitschaft und Kommunikation

Der Prozess der Standortbestimmung liefert ein realistisches Gesamtbild über die Bereitschaft für künftige digitale Transformation und ist ein wichtiger Input für jede weitere strategische Planung.

Für das weitere Vorgehen ist es wichtig die einzelnen Bereitschaftsfaktoren und der daraus abgeleiteten Massnahmen stets im Verhältnis zum Gesamtziel der digitalen Transformation zu betrachten. Die Bereitschaftsfaktoren müssen als Teil einer allgemeinen Transformationsplanung kontinuierlich überwacht und bei Bedarf schnelle Korrekturmassnahmen ergriffen werden. Die Bewertung der Bereitschaftsfaktoren wird zum lebenden Dokument daraus entwickelte Übergangslösungen werden für die konkreten Transformationsaktivitäten eine Schlüsselrolle spielen.

Ein zielgerechter Kommunikationsplan, welcher alle Schlüsselpersonen und -partner direkt anspricht, hilft den Betroffenen sich mit den anstehenden Veränderungen vertraut zu machen. Falls die Standortbestimmung mittels Workshops innerhalb der Verwaltungseinheit entwickelt wurde, ist dafür schon ein wichtiger Teil erfüllt. Die Bestimmung der Bereitschafts-Faktoren kann dazu beitragen eine Kultur des Verständnisses in der gesamten Verwaltungseinheit zu schaffen und nützliche Erkenntnisse liefern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die digitale Transformation ein vertieftes Wissen und Bewusstsein für alle Bereitschaftsfaktoren erfordert, die den Übergang zum Zielzustand beeinflussen. Mit der Evolution der IT ist die eigentliche Technologie nicht mehr das eigentliche Thema, sondern die kritischen Faktoren sind meist die menschlichen, resp. die kulturellen.