digitalagentur Thüringen

Leitfaden zur Erstellung sektoraler Einzelstrategien

Version 1.0
Erstellt durch die Digitalagentur Thüringen GmbH
Stand 2.10.2024

Herausgeber
Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft
Referat 25 | Digitales und Kreativwirtschaft
Max-Reger-Straße 4-8 | 99096 Erfurt | Postfach 900225 | 99105 Erfurt

Verfasser
Digitalagentur Thüringen GmbH
Maximilian-Welsch-Straße 6 a | 99084 Erfurt

Alle Rechte liegen beim Herausgeber.

Leitfaden zur Erstellung sektoraler Einzelstrategien Version 1.0

Zusammenfassung

Der vorliegende Leitfaden ist entsprechend der 6 Phasen zur Erstellung und Umsetzung sektoraler Einzelstrategien in 6 Kapitel gegliedert. Die wesentlichen Ergebnisse der Phasen sind im Folgenden dargestellt.

Projektstartphase

Mit der Benennung der Projektleitung durch die Hausleitung des federführenden Ressorts wurde das Strategieprojekt gestartet. Das mit der sektoralen Einzelstrategie zu adressierende Themenfeld ist beschrieben. Der Name der Strategie ist festgelegt. Die handelnden Akteure bis zum Abschluss der Phase der Strategieaktivierung sind benannt. Ihnen wurden Rollen zugewiesen. Ein Steuerkreis ist installiert. Das Strategieprojekt wurde intern kommuniziert und mit einem Kickoff gestartet. Termine wurden soweit möglich festgelegt.

Phase Formulierung Leitbild

Unter Berücksichtigung des Leitbilds der Rahmenstrategie, und bereits erstellter anderer sektoraler Einzelstrategien wurde ein Leitbild für das Jahr 2035 gegliedert nach Handlungsfeldern vom Strategiekreis erarbeitet, von der Projektleitung zur Vorlage im Steuerkreis freigegeben und von diesem beschlossen.

Phase Ist-Analyse

Es wurden Informationen zusammengetragen und erhoben und die Lücke zwischen dem im Leitbild beschriebenen Sollzustand und dem IST-Zustand für jedes Handlungsfeld beschrieben. Das Leitbild und die Handlungsfelder wurden auf der Basis der neuen Erkenntnisse überprüft und ggf. angepasst.

Phase Formulierung Ziele und Maßnahmen

Das Strategiedokument bestehend aus Sets qualitativer und quantitativer Ziele (strategische Ziele und Etappenziele) wurde erstellt, beschlossen und veröffentlicht. Es gibt dazu einen beschlossenen Aktionsplan, in dem die strategischen Initiativen und Maßnahmen beschrieben genannt sind. Der Aktionsplan enthält eine Kosten-/Nutzenanalyse zu jeder Maßnahme und Ausführungen zum Übergang in den Regelbetrieb. Das Strategiedokument und der Aktionsplan wurden vom Strategiekreis erarbeitet, von der Projektleitung zur Vorlage im Steuerkreis freigegeben und vom Steuerkreis beschlossen. Weitere erarbeitete, aber nicht in das Strategiedokument aufgenommene Ziele sind in einem Backlog festgehalten. Das Strategiedokument und der Aktionsplan wurden unter Nutzung einer einheitlichen Dokumentenvorlage über eine Landingpage zum Strategieprojekt kommuniziert.

Phase Strategieaktivierung

Die für die Strategieumsetzung benötigten Ressourcen wurden bereitgestellt. Allen in der Strategie formulierten qualitativen und quantitativen Etappenzielen und strategischen Initiativen wurden Projektleitungen und Teilprojektleitungen sowie Ressourcen zugeteilt.

Die Mitarbeiter in den betroffenen Ministerien, Behörden und Organisationen kennen die Ziele und wissen, wie sie die Zielerreichung durch eigene Beiträge unterstützen können. Bedenken und Aktivierungsbarrieren wurden aktiv aufgegriffen.

Phase Strategieumsetzung und Monitoring

Die Etappenziele wurden erreicht, die strategischen Initiativen erfolgreich durchgeführt. Der Grad der Zielerreichung wurde in der Umsetzungsphase im 6-Monatsrhythmus gemessen, Korrekturen an Zielen und Maßnahmen wurden in Abstimmung mit dem Steuerkreis vorgenommen. Die Überführung in den Regelbetrieb wurde initiiert. Die Umsetzungsergebnisse wurden insbesondere mit Blick auf die zukünftigen Nutzer der Ergebnisse kommuniziert.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 6
2. Projektstart 8
3. Formulierung Leitbild 12
4. IST-Analyse 14
5. Formulierung Ziele und Maßnahmen 18
6. Strategieaktivierung 23
7. Strategieumsetzung und Monitoring 26
Glossar 28

1. Einleitung

Mit dem von der Thüringer Landesregierung am 08.11.2022 beschlossenen Modell zur Beschleunigung der digitalen Transformation Thüringens durch eine ressortübergreifende Rahmenstrategie, durch sektorale Einzelstrategien und mit der zentralen Kommunikationsplattform #thüringendigital, wird die gemeinsame Verantwortung aller Ressorts für die digitale Transformation Thüringens anerkannt und eine Digitalisierungsoffensive gestartet.

Die Rahmenstrategie zur digitalen Transformation Thüringens gibt folgendes vor:

Leitbild

Das zentrale Leitbild für die digitale Transformation Thüringens heißt „Digitalisierung verbreiten, Lebensqualität erhöhen: In die Region – für die Menschen“.

Mit dem Setzen dieses Leitbilds soll erreicht werden, dass die Digitalisierungsziele des Landes vor allem auf die Realisierung flächendeckender digitaler Angebote zum Nutzen der Menschen ausgerichtet werden. Erprobte digitale Lösungen sollen nach Möglichkeit auf ganz Thüringen, auf alle Politikfelder und alle Verwaltungsebenen ausgerollt werden. Bei der Entwicklung neuer digitaler Angebote sind der Rollout in die Fläche und die Übertragung auf andere Politikfelder und Verwaltungsebenen von Beginn an zu berücksichtigen.

Das zentrale Leitbild Thüringens soll in das Leitbild jeder sektoralen Einzelstrategie aufgenommen werden.

Thüringer Digitalfabriken

In Thüringer Digitalfabriken soll themenspezifische Kompetenz gebündelt werden. Themenspezifisch sollen die Digitalfabriken Best Practices sammeln, Demonstratoren aufbauen, beraten, vernetzen und Impulse setzen.

Digitalisierungs-Hub Thüringen

Der Digitalisierungs-Hub soll Synergien zwischen den Digitalfabriken erschließen helfen und methodisch bei der Entwicklung und Umsetzung der sektoralen Einzelstrategien sowie der Kommunikation dazu unterstützen.

Sektorale Einzelstrategien

In sektoralen Einzelstrategien werden zukünftig die Ziele und Maßnahmen festgelegt, um deren Erreichung bzw. Umsetzung sich in der Folge die Thüringer Digitalfabriken und der Digitalisierungshub kümmern.

Die Ressorts legen einzeln oder in Kooperation mit anderen fest, zu welchen Themen sektorale Einzelstrategien entwickelt und umgesetzt werden.

Die Rahmenstrategie führt aus, dass ein Leitfaden zur Erstellung sektoraler Einzelstrategien Hilfestellung bei der Erstellung und Umsetzung der Strategien gibt und mit Hilfe dieses Leitfadens eine Vereinheitlichung und Verknüpfung der Einzelstrategien erreicht werden soll. Dieser Leitfaden wird mit diesem Dokument nun vorgelegt.

Der Leitfaden gibt Hilfestellung bei der Bearbeitung der Phasen und unterstützt das Entstehen einheitlicher sektoraler Einzelstrategien hinsichtlich Struktur, Zielformulierung, Rollen und zeitlicher Perspektive. Er wird von der Digitalagentur Thüringen GmbH (DAT) kontinuierlich weiterentwickelt und

zukünftig sukzessive mit Beispielen aus Strategieentwicklungs- und Strategieumsetzungsprojekten sowie mit Handlungsempfehlungen und Begriffsdefinitionen angereichert.

Sektorale Einzelstrategien enthalten strategische Ziele, deren Erreichung über mehrere Zyklen (Etappen) innerhalb von 5 Jahren angestrebt wird. Abbildung 1 zeigt einen Zyklus mit 5 Phasen initiiert durch eine Projektstartphase. Jeder Zyklus endet mit dem Erreichen von Etappenzielen und dauert bis zu 2 Jahre. Die Phasen und die anzustrebenden Ergebnisse am Ende jeder Phase werden im Folgenden beschrieben

Die DAT unterstützt im Auftrag von Ministerien und Landesbehörden als Dienstleister die Umsetzung der Phasen des Strategieprozesses. Der Umfang der Unterstützung wird in Einzelverträgen vereinbart.

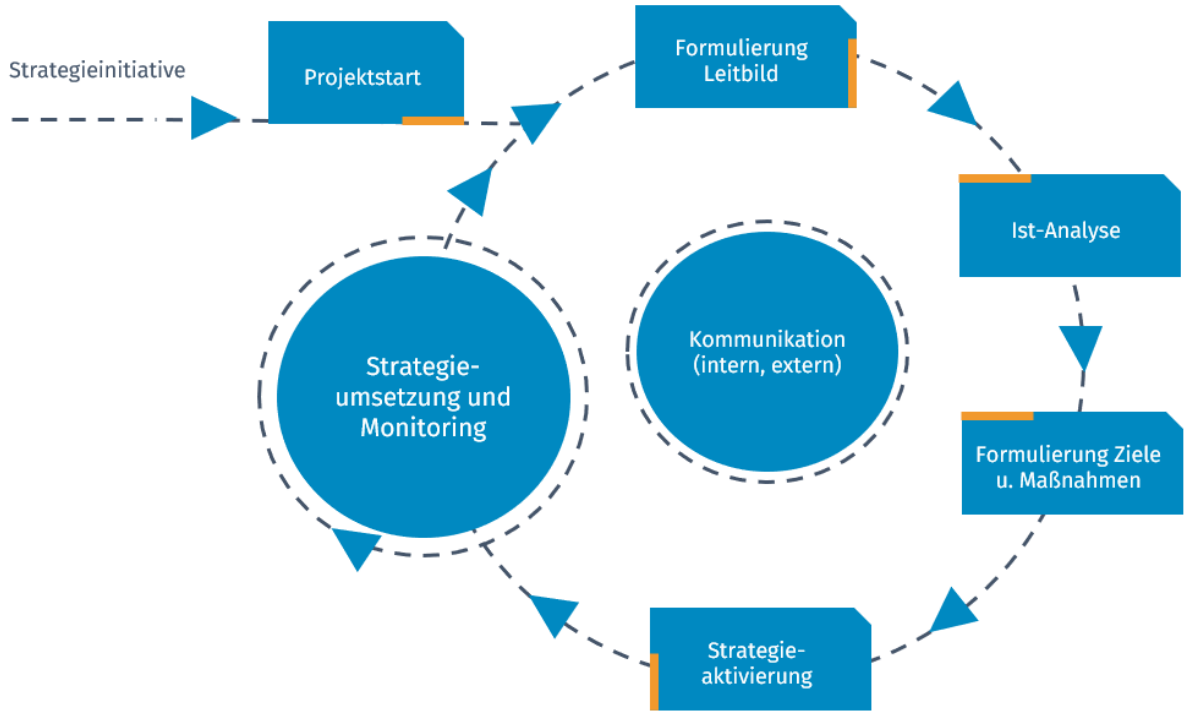


Abbildung 1: Zyklus der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

2. Projektstart

Was ist nach Abschluss der Projektstartphase erreicht?

Mit der Benennung der Projektleitung durch die Hausleitung des federführenden Ressorts wurde das Strategieprojekt gestartet. Das mit der sektoralen Einzelstrategie zu adressierende Themenfeld ist beschrieben. Der Name der Strategie ist festgelegt. Die handelnden Akteure bis zum Abschluss der Phase der Strategieaktivierung sind benannt. Ihnen wurden Rollen zugewiesen. Ein Steuerkreis ist installiert. Das Strategieprojekt wurde intern kommuniziert und mit einem Kickoff gestartet. Termine wurden soweit möglich festgelegt.

a) Digitalisierungsaufgaben erkennen, Strategiethemen und Rollen der Ressorts festlegen

Die Ressorts führen, einzeln oder mit Beteiligung anderer Ressorts, Digitalstrategieworkshops durch, um Digitalisierungsaufgaben im eigenen Zuständigkeitsbereich zu identifizieren und um diese Aufgaben zu Themenfeldern zusammenzuführen. Zu diesen Themenfeldern sollen im Rahmen eines Strategieentwicklungsprojekts jeweils Ziele (Strategiedokument) und Maßnahmen (Aktivitätsplan) festgelegt werden.

Vor dem Start des Strategieentwicklungsprojekts ist häufig die Abstimmung mit anderen Ressorts nötig, um mögliche inhaltliche Überschneidungen zu erkennen und gemeinsam die Federführung für das Strategieentwicklungsprojekt festzulegen.

Themenfelder können dem Aufgabenbereich eines Ressorts zugeordnet sein, beispielsweise „Digitalisierung des Gesundheitswesens“, können den Zuständigkeitsbereich mehrerer Ressorts betreffen, beispielsweise „Digitalisierung von Kommunen“ oder können sogar für alle Ressorts relevant sein, beispielsweise „KI in der Verwaltung. Es ist deswegen wichtig, die Rollen der Ressorts vor dem Start eines Strategieentwicklungsprojekts eindeutig festzulegen.

b) Akteure benennen und Rollen zuweisen

Die Leitung des federführenden Ressorts initiiert ein Strategieentwicklungsprojekt, benennt dafür die Projektleitung bis zum Abschluss der Strategieaktivierungsphase und stattet diese mit den notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sowie Kompetenzen aus. Die Projektleitung wird in der Regel durch ein internes Projektteam und einen externen Dienstleister unterstützt.

Die mit der Erstellung und Umsetzung sektoraler Einzelstrategien verbundenen Aufgaben können in der Regel nicht ausschließlich durch die Mitarbeiter der Ministerien und Landesbehörden erbracht werden. Zu groß ist der damit verbundene organisatorische Aufwand, der zusätzlich zum Tagesgeschäft zu erbringen ist.

Aufgaben, die an einen Dienstleister übergeben werden könnten und für die Haushaltsmittel zu berücksichtigen wären sind beispielsweise das Zusammentragen des Digitalisierungsstands in Thüringen und rechtlicher Vorgaben auf europäischer, Bundes- und Landesebene, die Darstellung vergleichbarer Digitalstrategien anderer Bundesländer, die Durchführung von Experteninterviews, die Gremienarbeit, die Dokumentation der Ergebnisse und die interne und externe Kommunikation.

Zur Steuerung des Strategie-Projekts soll ein Steuerkreis installiert werden. Ihm sollten die Hausleitung des federführenden Ministeriums und die zuständigen Abteilungsleitungen aller beteiligten Ressorts

angehören. Der Steuerkreis wird von der Projektleitung kontinuierlich über den Abschluss der einzelnen Prozessschritte und den Umsetzungsfortschritt informiert. Er beschließt auf Vorschlag der Projektleitung das Leitbild, die Handlungsfelder, die strategischen Ziele, die Etappenziele, die strategischen Initiativen und einen Aktivitätsplan mit Maßnahmen und Meilensteinen. Er sorgt für die Bereitstellung der benötigten Ressourcen bis zur Umsetzung der Maßnahmen.

Experten und Stakeholder sollen über einen Strategiekreis eingebunden werden. Der Strategiekreis unterstützt die Projektleitung inhaltlich über alle Phasen des Strategieentwicklungsprozesses.

Dem Strategiekreis sollen soweit bekannt auch zukünftige Strategieumsetzer und Vertreter der Organisationseinheiten angehören, die voraussichtlich von der sektoralen Einzelstrategie konkret betroffen sein werden. Es gilt gezielt Personen zu identifizieren und einzubinden, die für die Motivation und Beeinflussung der relevanten Organisationseinheiten entscheidend sind. Dem Strategiekreis sollten nicht mehr als 20 Personen angehören.

Die Rollen der beteiligten Akteure lassen sich übersichtlich in einer Matrix (siehe Tabelle 1) darstellen.

		Hausleitung des federführenden Ressorts / Steuerkreis	Referatsleitung im federführenden Ressort	Mitarbeiter in Ministerien und Behörden	Externer Dienstleister (z.B. DAT)	(Externe) Experten, Strategiekreis
R	rechenschaftspflichtig					
V	verantwortlich					
B	beschließend					
U	unterstützend					
C	consulted					
I	Informiert					
Projektstart		R	V		U	
Formulierung Leitbild		B	R	V	U	C
IST-Analyse		I	R	U	V	C
Formulierung der Ziele und Maßnahmen		B	R	V	V	C
Strategieaktivierung		R	V	V	U	

Tabelle 1: Beispielhafter Vorschlag zur Zuordnung von Rollen bis zum Abschluss der Phase Strategieaktivierung

Erläuterungen zu Tabelle 1: rechenschaftspflichtig (R): entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde (Oft delegiert diese Person Aufgaben an verantwortliche Personen und prüft die Ergebnisse der Durchführung.), verantwortlich (V): setzt die Aufgabe um, beschließend (B): beschließt wichtige Meilensteine, unterstützend (U): zur Bearbeitung einer Aufgabe hinzugezogene Personen oder Organisationen, consulted (C): Fachexperten oder Dritte, die nicht direkt an der Durchführung beteiligt sind, die jedoch beratend zur Seite stehen, informiert (I): wird über die Ergebnisse informiert

c) Der Strategie einen Namen geben

Die Namensgebung soll für alle Digitalstrategien möglichst einem einheitlichen Schema folgen. Die Strategien sollen wie folgt bezeichnet werden:

Digitalstrategie/Strategie für die/den/das Thüringer… oder

Digitalstrategie/Strategie für Thüringens …

Digitalstrategie/Strategie für … in Thüringen

Praxisbeispiel:

Die sektoralen Einzelstrategien, die im Jahr 2024 erstellt wurden, heißen:

- Digitalstrategie für die Thüringer Kultur
- Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions
- Digitalstrategie für Brandschutz, Katastrophenschutz und Rettungsdienst in Thüringen
- Strategie für E-Government und IT des Freistaats Thüringen

Im Folgenden werden innerhalb solcher Kästchen Praxisbeispiele aus den Strategieentwicklungsprojekten der genannten Digitalstrategien dargestellt.

d) Projekt-Kickoff durchführen

Die Projektleitung lädt den Steuerkreisvorsitzenden, die Mitglieder des Steuerkreises, alle Projektmitarbeiter und wichtige Stakeholder zum Projekt-Kickoff ein.

Der Steuerkreisvorsitzende erläutert das in der Rahmenstrategie formulierte Leitbild, den aus der Rahmenstrategie abgeleiteten Auftrag zur Erstellung und Umsetzung einer sektoralen Einzelstrategie und das Themenfeld zu dem die Digitalstrategie zur formulieren ist. Er gibt wesentliche Meilensteine vor.

Die Projektleitung erläutert das in diesem Leitfaden beschriebene Vorgehensmodell und kommuniziert die Projektrollen, Regeln zur Zusammenarbeit und die zu verwendenden und zuvor festgelegten Tools für Kommunikation, Dokumentation und Projektmanagement.

Die Mitglieder des Teams stellen sich vor. Mitglieder für den Steuerkreis sollen vorgeschlagen werden können.

Praxisbeispiel Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions:

Der Strategiekreis im Prozess der Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions hat sich aus Vertretern aus Ministerien, Kommunen, Forschung und Verbänden zusammengesetzt.

Der Projekt-Kickoff Termin soll dafür genutzt werden, die Ergebnisse des Digitalstrategieworkshops vorzustellen und weiterzuentwickeln. So sollten bereits im Projekt-Kickoff Vorschläge für Handlungsfelder und Inhalte des Leitbildes erarbeitet werden.

e) Intern und extern kommunizieren

Der Beginn des Strategieprojekts soll unmittelbar nach dem Projekt-Kickoff in den beteiligten Ressorts und über eine Projektwebsite öffentlich kommuniziert werden. Die Projektwebsite soll unter Verwendung der Marke #thüringendigital immer aktuell den Fortschritt der Erstellung und Umsetzung der Digitalstrategie darstellen und über die am Strategieprojekt beteiligten Personen informieren. Für die öffentliche Kommunikation der Digitalstrategien sollen weitere Kanäle der Marke #thueringendigital genutzt werden.

Die kontinuierliche Kommunikation des Projektfortschritts ist wichtig, um intern Synergien und Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren, um Stakeholder frühzeitig zu informieren und diesen ggf. Beteiligungsmöglichkeiten aufzuzeigen und um das aktive Vorantreiben der Digitalen Transformation Thüringens durch den Freistaat gegenüber dem Bürger darzustellen.

Der Kommunikation mit internen und externen Stakeholdern ist über alle Phasen von der Projektleitung besondere Beachtung zu schenken, um Widerstände frühzeitig zu erkennen und berücksichtigen zu können. Die Projektleitung soll im Projektverlauf die Beteiligung der Stakeholder aktiv einfordern (siehe hierzu die Erläuterungen zur Phase der Strategieaktivierung).

f) Zeit begrenzen und Termine festlegen

Zwischen dem Beginn der Projektstartphase und dem Start der Strategieaktivierung sollen maximal 6 Monate liegen (siehe Abbildung 2). Alle Termine und Meilensteine sollen frühzeitig festgelegt und kommuniziert werden. Alle Termine des Steuerkreises bis zum Beschluss des Strategiedokuments und des Aktivitätsplans sollen bereits in der Phase des Projektstarts bestimmt werden.

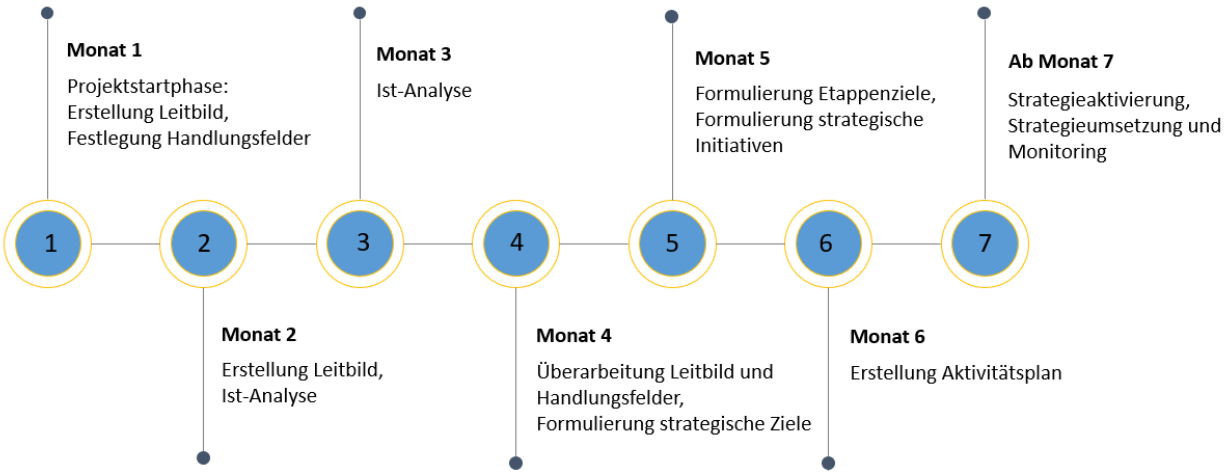


Abbildung 2: Zeitplan zur Erstellung und Umsetzung einer sektoralen Einzelstrategie

3. Formulierung Leitbild

Was ist nach Abschluss der Phase Formulierung Leitbild erreicht?

Unter Berücksichtigung des Leitbilds der Rahmenstrategie, und bereits erstellter anderer sektoraler Einzelstrategien wurde ein Leitbild für das Jahr 2035 gegliedert nach Handlungsfeldern vom Strategiekreis erarbeitet, von der Projektleitung zur Vorlage im Steuerkreis freigegeben und von diesem beschlossen.

a) Leitbild und Handlungsfelder formulieren

Ausgehend von den in den Digitalisierungsworkshops erarbeiteten Digitalisierungsaufgaben und den Ergebnissen des Projekt-Kickoffs soll ein Leitbild mit einer Perspektive für die kommenden 10 Jahre erarbeitet werden. Anstelle des Begriffs „Leitbild“ wurde bisher in manchen Strategien der Begriff „Zielbild“ verwendet.

Das Leitbild der sektoralen Einzelstrategie soll die digitale Zukunft im Jahr 2035 beschreiben. Die strategischen Ziele für das Jahr 2030 Jahre werden im weiteren Verlauf der Strategieentwicklung auf die Erreichung dieses Leitbilds ausgerichtet. Der wiederholt zu durchlaufende Strategieentwicklungs- und Strategieumsetzungsprozess soll schließlich zur Erreichung des im Leitbild formulierten Zielzustands führen.

Das Leitbild soll in Handlungsfelder gegliedert sein und auch bereits definierte Handlungsfelder aus anderen sektoralen Einzelstrategien übernehmen.

Das zentrale Leitbild für die digitale Transformation Thüringens heißt „Digitalisierung verbreiten, Lebensqualität erhöhen: In die Region – für die Menschen“. Es soll in die Leitbilder der sektoralen Einzelstrategien aufgenommen und dort jeweils spezifisch weiter ausgeführt werden.

Praxisbeispiel:

Die *Strategie für E-Government und IT des Freistaats Thüringen* enthält das Handlungsfeld *„Transparenz und Teilhabe: Nutzung und Austausch von Daten“.*

Dieses Handlungsfeld sollte zukünftig wortgleich in weitere Digitalstrategien aufgenommen werden, wenn die Nutzung und der Austausch von Daten darin als Ziel genannt werden.

Beispielsweise ist in der Digitalstrategie für Thüringens Kultur folgendes strategische Ziel formuliert:

„Alle relevanten kulturellen Daten und Informationen sind leicht auffindbar, zugänglich, interoperabel und wiederverwendbar, während gleichzeitig der kollektive Nutzen, die Befugnis zur Kontrolle, Verantwortung und ethische Grundsätze der Datennutzung gewahrt werden.“

Das Leitbild soll nicht nur zukünftige Leistungsangebote, technische Ziele und Prozessziele enthalten, sondern auch Methoden, Qualifizierungsziele und Ziele zur Schaffung eines digitalen Mindsets bei Bürgern und Verwaltungsmitarbeitern.

b) Erste Sitzung des Strategiekreises durchführen

Der Strategiekreis erarbeitet unter dem Vorsitz der Projektleitung einen Vorschlag für das Leitbild und die Handlungsfelder. Die Projektleitung darf den Vorschlag verändern.

c) Leitbild festlegen

Der Steuerkreis beschließt auf Vorschlag der Projektleitung das Leitbild und die Handlungsfelder. Die Projektleitung legt die Gründe dafür dar, wenn der Vorschlag vom erarbeiteten Vorschlag des Strategiekreises abweicht.

4. IST-Analyse

Was ist nach Abschluss der IST-Analyse erreicht?

Es wurden Informationen zusammengetragen und erhoben und die Lücke zwischen dem im Leitbild beschriebenen Sollzustand und dem IST-Zustand für jedes Handlungsfeld beschrieben. Das Leitbild und die Handlungsfelder wurden auf der Basis der neuen Erkenntnisse überprüft und ggf. angepasst.

a) Informationen zusammentragen

Zu jedem Handlungsfeld werden die verfügbaren Informationen zusammengetragen. Dazu werden auch Experteninterviews und Workshops insbesondere mit den Mitgliedern des Strategiebeirats durchgeführt. Die folgende Aufzählung gibt Hinweise:

- Grad der digitalen Transformation des Themenfelds in Thüringen (verwendete Lösungen, Nutzungsgrad, Vergleich mit anderen Bundesländern)
- laufende Digitalisierungsmaßnahmen
- bestehende Rahmenbedingungen (z.B. gesetzliche Vorgaben)
- Ziele aus bestehenden Strategiepapieren und Konzepten auf Bundes- und Landesebene
- auf dem Markt verfügbare Lösungen
- Methoden und Vorgehensmodelle
- gute Digitalisierungsbeispiele

b) Nutzerperspektive einnehmen

Die Nutzerperspektive soll über die Befragung der Zielgruppe eingenommen werden. Zu berücksichtigen sind dabei die Aspekte:

- persönlich erlebter Digitalisierungsbedarf
- Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsbereitschaft
- Offenheit für neue Prozesse
- Verbesserungs- und Lösungsvorschläge

c) Strategiebeirat erweitern

Der Strategiebeirat sollte erweitert werden, wenn sich im Verlauf der Ist-Analyse insbesondere zeigt, dass Verbindungen zu anderen sektoralen Einzelstrategien bestehen und diese im weiteren Verlauf der Strategieentwicklung und Strategieumsetzung im Blick behalten werden müssen.

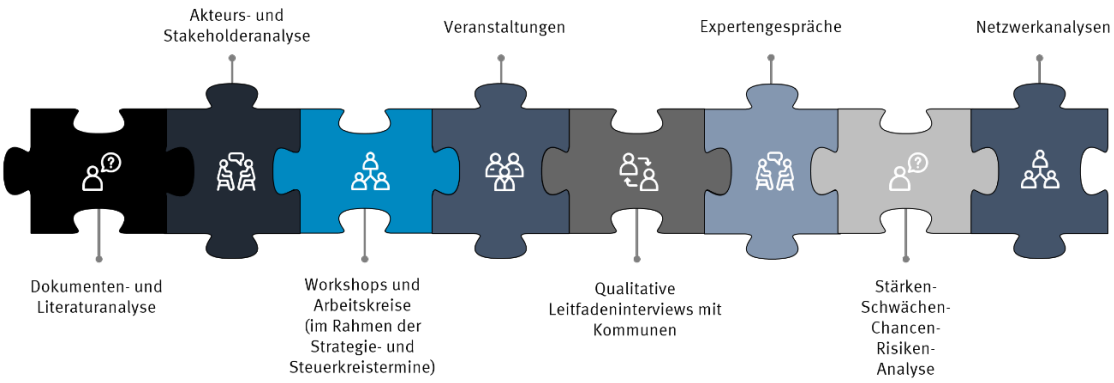
d) Soll- und Ist-Zustand vergleichen

Die zusammengetragenen und erhobenen Informationen beschreiben den IST-Zustand. Das Leitbild zeigt den SOLL-Zustand. Für jedes Handlungsfeld soll der IST-Zustand mit dem Soll-Zustand verglichen werden.

Das in der Digitalstrategie für Thüringens Kultur verwendete Reifegradmodell kann dabei helfen die notwendigen Digitalisierungsschritte zu identifizieren, indem für jedes Handlungsfeld ein digitaler Reifegrad identifiziert und mit dem angestrebten Reifegrad des Leitbilds verglichen wird.

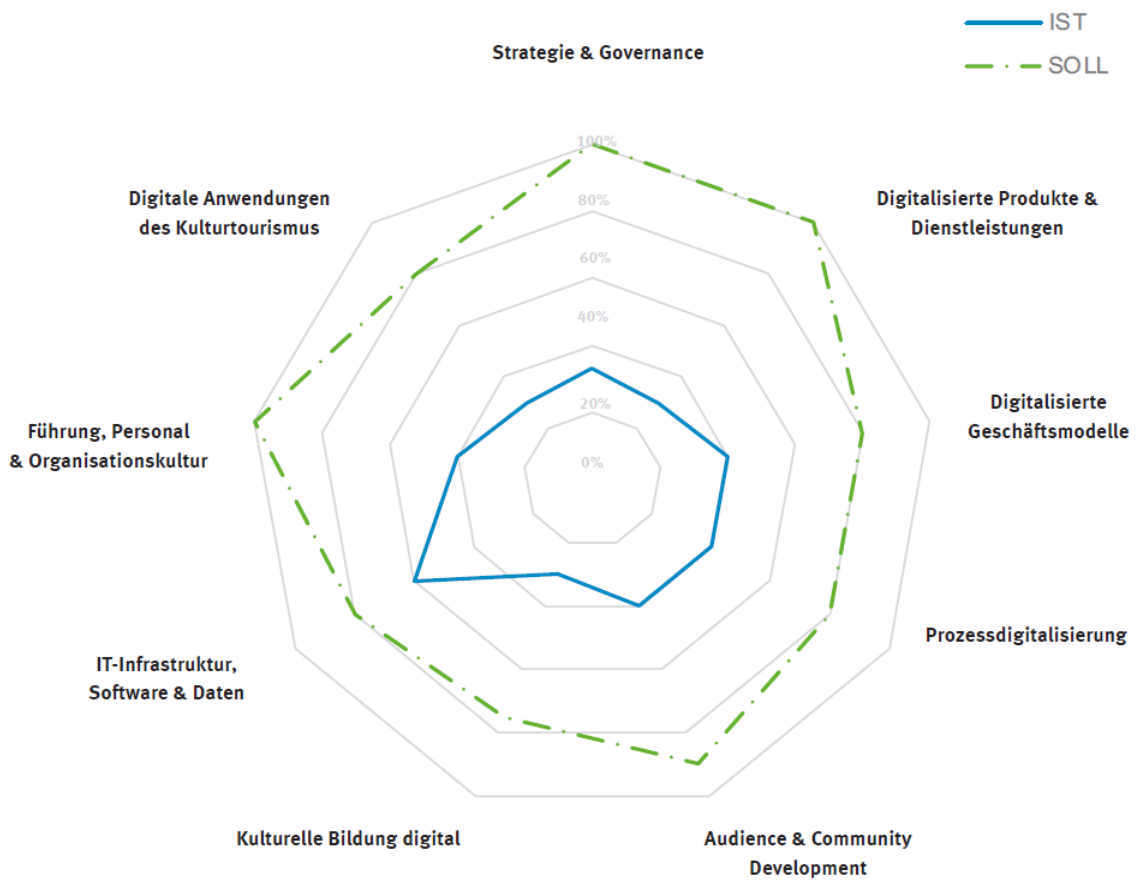
Praxisbeispiel Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions:

Die Ist-Analyse zur Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions wurde unter Verwendung einer Vielzahl von Methoden erstellt, darunter auch 70 qualitative Leitfadeninterviews mit Kommunen und 50 Interviews mit weiteren Experten. Gefragt wurde nach dem Stand der Digitalisierung und den Digitalisierungsbedarfen in den Kommunen.



Praxisbeispiel Digitalstrategie für Thüringens Kultur:

Die Digitalstrategie für Thüringens Kultur identifiziert für jedes Handlungsfeld einen digitalen Reifegrad und vergleicht diesen mit einem Sollwert. Mit dem verwendeten Modell wird die Entwicklung von einem Anfangszustand, über verschiedene Zwischenschritte, bis zu einem höher entwickelten Zustand beschrieben und erfassbar gemacht. Dargestellt wird damit der gewünschte Weg zu einer bestimmten digitalen Reife.



e) SWOT-Analyse durchführen

Die gesammelten Informationen ermöglichen die Formulierung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT-Analyse). Die SWOT-Analyse stellt eine hilfreiche Grundlage für die Ableitung von Zielen und Maßnahmen dar. Sie soll mit Unterstützung des Strategiebeirats erstellt werden.

Praxisbeispiel Digitalstrategie für Thüringens Kultur:

Die gesammelten und erhobenen Informationen bildeten bei der Erstellung der Digitalstrategie für Thüringens Kultur die Grundlage einer SWOT-Analyse.

f) Überprüfung des Leitbilds und der Handlungsfelder

Zum Abschluss der Ist-Analyse soll mit Beteiligung des Strategiebeirats überprüft werden, ob das Leitbild und die Handlungsfelder in Kenntnis der zusammengetragenen und erhobenen Informationen korrigiert werden sollen oder müssen.

5. Formulierung Ziele und Maßnahmen

Was ist nach der Phase Formulierung Ziele und Maßnahmen erreicht?

Das Strategiedokument bestehend aus Sets qualitativer und quantitativer Ziele (strategische Ziele und Etappenziele) wurde erstellt, beschlossen und veröffentlicht. Es gibt dazu einen beschlossenen Aktionsplan, in dem die strategischen Initiativen und Maßnahmen beschrieben genannt sind. Der Aktionsplan enthält eine Kosten-/Nutzenanalyse zu jeder Maßnahme und Ausführungen zum Übergang in den Regelbetrieb. Das Strategiedokument und der Aktionsplan wurden vom Strategiekreis erarbeitet, von der Projektleitung zur Vorlage im Steuerkreis freigegeben und vom Steuerkreis beschlossen. Weitere erarbeitete, aber nicht in das Strategiedokument aufgenommene Ziele sind in einem Backlog festgehalten. Das Strategiedokument und der Aktionsplan wurden unter Nutzung einer einheitlichen Dokumentenvorlage über eine Landingpage zum Strategieprojekt kommuniziert.

a) Strategische Ziele formulieren und beschließen

Strategische Ziele werden für jedes Handlungsfeld ausgehend vom Leitbild und den Ergebnissen der Ist-Analyse mit einer Perspektive von bis zu 5 Jahren formuliert. Sie legen den Zwischenschritt auf dem Weg zur Erfüllung des Leitbilds fest.

Damit die Erreichung eines qualitativ und nicht messbar formulierten strategischen Ziels bestimmt werden kann, sind diesem jeweils auch quantitative Ziele zuzuordnen. Die strategischen Ziele sollen - wie auch später die Etappenziele – einheitlich aus Sets bestehend aus qualitativen und konkretisierenden quantitativen Zielen gebildet werden.

Richtwert: Jedes qualitative Ziel sollte durch 2 bis 3 quantitative Ziele konkretisiert werden.

Entscheidend für den Erfolg der Strategie ist nicht, dass man sich beispielsweise nur mehr „Kundenorientierung“ oder „Digitalisierung“ zum Ziel setzt, sondern, dass jeder das gleiche klare strategische Ziel vor Augen hat, indem die qualitativen strategischen Ziele durch zu definierende messbare Ergebnisse konkretisiert werden.

Fragen die helfen, Ziele durch intuitiv verständliche Ergebnisse zu konkretisieren, lauten beispielsweise: Woran würden Bürger oder Mitarbeiter in fünf Jahren erkennen, dass Leistungen signifikant kundenorientierter erbracht werden? Woran wären die Vorteile der Digitalisierung konkret erkennbar? Die Antworten auf diese Fragen führen zu den quantitativen Zielformulierungen.

Ziele sollten einheitlich formuliert werden. In einem Satz oder in wenigen Sätzen soll der angestrebte Zielzustand beschrieben werden: „Das Ergebnis xyz ist erreicht.“.

Der weitere Pfad von den erreichten strategischen Zielen bis zur Erreichung des Leitbilds sollte im Strategiedokument ergänzend skizziert werden.

Tipp: Man kann zu strategischen Zielen gelangen, indem man gedanklich ausgehend vom erreichten Leitbild in der Zeit rückwärts geht und fragt: Was ist unmittelbar vor der Erreichung des Leitbilds passiert? Was ist davor passiert? Was davor? .... bis man in der von heute aus gerechneten Zukunft in 5 Jahren angekommen ist. In gleicher Weise lässt sich diese Methode auch für die Formulierung von Etappenzielen ausgehend von strategischen Zielen anwenden.

Die Sets aus qualitativen und quantitativen strategischen Zielen werden vom Strategiekreis erarbeitet und priorisiert, von der Projektleitung freigegeben, dem Steuerkreis vorgelegt und von diesem beschlossen.

Der mit Zielen verbundene Umsetzungsaufwand, der erwartete Nutzen und ggf. der Aufwand im folgenden Regelbetrieb sind in der Beschlussvorlage darzustellen. Auf der Grundlage dieser Kosten-/Nutzenbetrachtung sind die Ziele zu priorisieren.

Zunächst nicht verfolgte Ziele werden in ein Ziele-Backlog geschrieben. Diese Ziele können im weiteren Strategieprozess aktiviert werden.

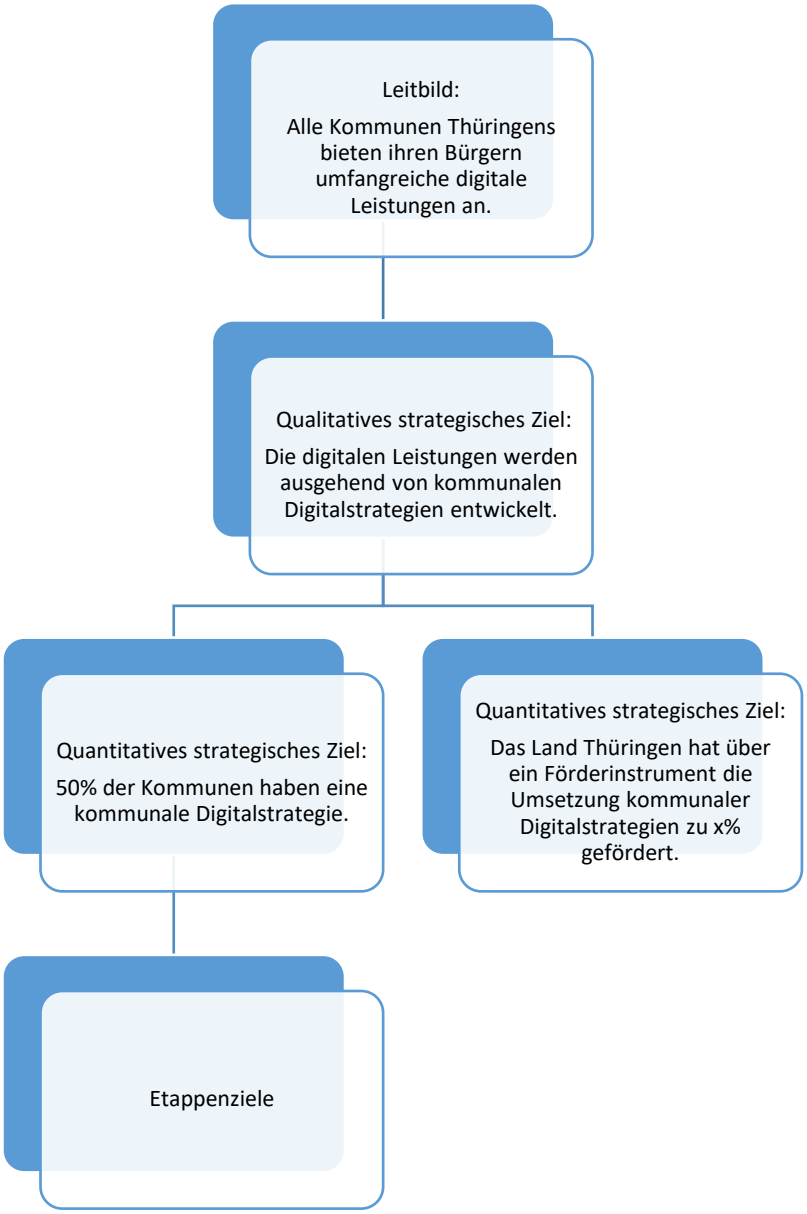


Abbildung 3: Beispiel eines fiktiven Sets aus qualitativen und quantitativen strategischen Zielen abgeleitet aus einem fiktiven Leitbild. Siehe hierzu auch Abbildung 4.

b) Etappenziele formulieren und beschließen

Etappenziele leiten sich aus den quantitativen strategischen Zielen ab. Sie sollen innerhalb von 2 Jahren erreicht werden und legen den Zwischenschritt auf dem Weg zur Erreichung des strategischen Ziels fest. Auch die Etappenziele sollen aus Sets bestehend aus qualitativen und quantitativen Zielen bestehen.

Die Sets aus qualitativen und quantitativen Etappenzielen werden vom Strategiekreis erarbeitet, von der Projektleitung freigegeben, dem Steuerkreis vorgelegt und von diesem beschlossen.

Der weitere Pfad von den erreichten Etappenzielen bis zur Erreichung des strategischen Ziels sollte im Strategiedokument skizziert werden.

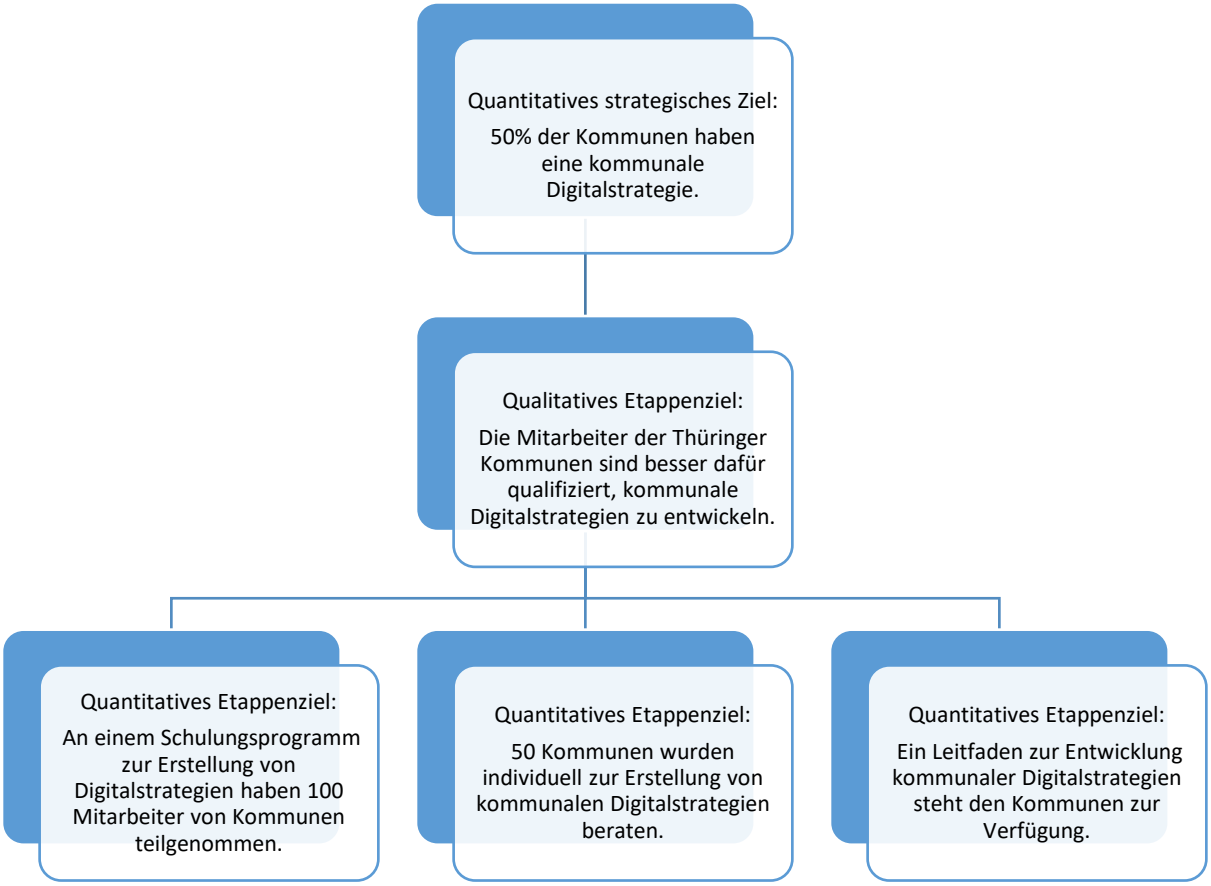


Abbildung 4: Fiktive Etappenziele abgeleitet von einem fiktiven quantitativen strategischen Ziel. Weiterführung *der Abbildung 3.*

c) Strategische Initiativen vorschlagen

Strategische Initiativen sind übergeordnete Maßnahmen, die die Erreichung von Etappenzielen aus mehreren Handlungsfeldern unterstützen.
Nach der Festlegung der Etappenziele sollen mit Blick auf die Etappenziele aller sektoralen Einzelstrategien strategische Initiativen vorgeschlagen werden. An der Definition solcher strategischer Initiativen sollen alle betroffenen Ressorts und Abteilungen mitwirken.

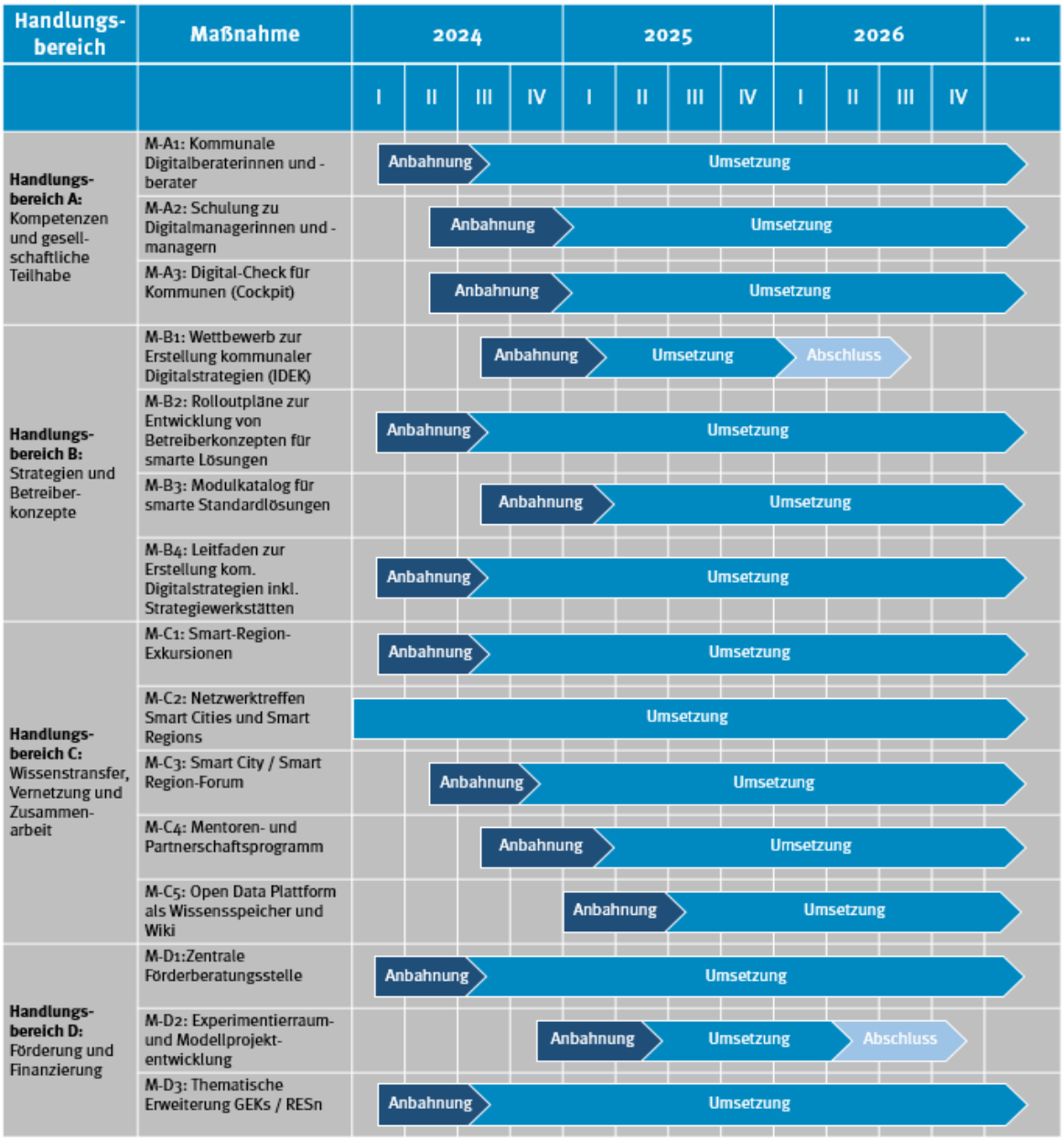
d) Aktionsplan erarbeiten und beschließen

Der Strategiekreis bildet zu jedem Handlungsfeld eine Fachgruppe. Diese erarbeitet die Roadmaps zur Erreichung der quantitativen Etappenziele. Die Roadmaps enthalten Maßnahmen, Meilensteine und eine Kosten-/Nutzenanalyse. Diese soll auch den Aufwand im Regelbetrieb nach der Zielerreichung berücksichtigen. Die Überführung in den Regelbetrieb ist im Aktionsplan zu beschreiben, wenn nach Abschluss der Maßnahme langfristig weitere Aufwände entstehen.

Die Arbeitsergebnisse der Fachgruppen des Strategiekreises werden in einem Aktionsplan zusammengeführt und von der Projektleitung zur Vorlage im beschließenden Steuerkreis freigegeben.

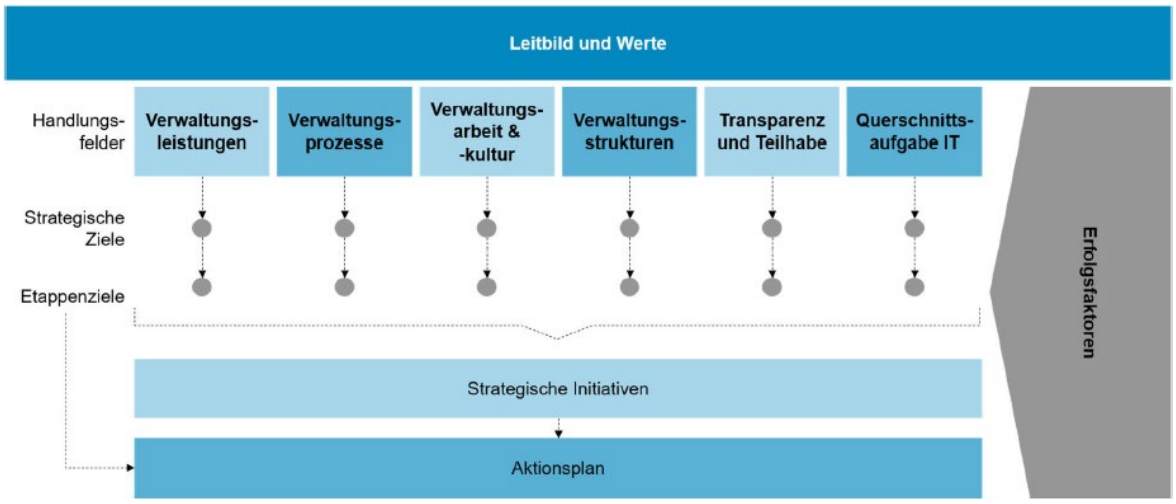
Praxisbeispiel Digitalstrategie für Thüringens Smart Cities / Smart Regions:

Die Maßnahmen der verschiedenen Handlungsbereiche sind in einer Roadmap zeitlich zueinander in den Projektphasen Anbahnung, Umsetzung und Abschluss dargestellt.



Praxisbeispiel Strategie für E-Government und IT des Freistaats Thüringen:

Die Struktur der Strategie für E-Government und IT des Freistaats Thüringen entspricht der in diesem Leitfaden vorgeschlagenen Struktur für sektorale Einzelstrategien.



e) Strategiedokument und Aktionsplan erstellen und veröffentlichen

Das Strategiedokument soll unter Nutzung einer für alle sektoralen Einzelstrategien einheitlichen Dokumentenvorlage erstellt werden. Es enthält die Ergebnisse der IST-Analyse, das Leitbild, die strategischen Ziele und die Etappenziele. Die strategischen Initiativen und alle weiteren Maßnahmen werden in einem eigenen Dokument, dem Aktionsplan, dargestellt.

Das Strategiedokument und der Aktionsplan werden intern kommuniziert und ggf. nur in Auszügen über die #thüringendigital-Kanäle veröffentlicht. Zu jeder sektoralen Einzelstrategie soll eine eigene Landingpage erstellt werden. Diese nennt die beteiligten Akteure, stellt den Erstellungsprozess und die Ziele dar und macht den weiteren Umsetzungsprozess transparent.

Des Strategiedokument sollte im Rahmen einer Veranstaltung präsentiert werden. Zu dieser sollten alle an der Erstellung der Strategie Beteiligten und weiteren Stakeholder eingeladen, dabei deren Unterstützung gewürdigt und ein Ausblick gegeben werden.

Zum Strategiedokument sollte es eine nicht zu veröffentlichende Anlage geben. Diese sollte Erläuterungen zum Entstehungsprozess und zur Auswahl der strategischen Ziele enthalten. Insbesondere, wenn die Projektleitung abweichend vom Votum des Strategiekreises entschieden hat, sollte dies darin erläutert werden.

Die Ziele, strategischen Initiativen und Maßnahmen werden von der DAT in die Digitale Agenda Thüringen 2030 übertragen. In diese werden alle sektoralen Einzelstrategien des Landes redaktionell zusammengeführt. Zur Digitalen Agenda 2030 gibt es einen jährlich aktualisierten Fortschrittbericht

6. Strategieaktivierung

Was ist nach der Phase Strategieaktivierung erreicht?

Die für die Strategieumsetzung benötigten Ressourcen wurden bereitgestellt. Allen in der Strategie formulierten qualitativen und quantitativen Etappenzielen und strategischen Initiativen wurden Projektleitungen und Teilprojektleitungen sowie Ressourcen zugeteilt.

Die Mitarbeiter in den betroffenen Ministerien, Behörden und Organisationen kennen die Ziele und wissen, wie sie die Zielerreichung durch eigene Beiträge unterstützen können. Bedenken und Aktivierungsbarrieren wurden aktiv aufgegriffen.

a) Budgets bereitstellen

Der Steuerkreis sorgt dafür, dass entsprechend der im Aktionsplan dargestellten Aufwände Ressourcen (Mitarbeiter und finanzielles Budget) für die Umsetzung der Maßnahmen von den beteiligten Ressorts bereitgestellt werden.

b) Akteure benennen und Rollen zuweisen

Für jedes qualitative Etappenziel und für jede strategische Initiative wird vom Steuerkreis eine Projektleitung benannt (siehe Tabelle 2). Diesen Personen werden die notwendigen Ressourcen zur Verfügung gestellt.

Die Projektleitung beauftragt eine Teilprojektleitung für jedes quantitative Etappenziel und weist dieser die notwendigen Ressourcen zu.

Die Projektleitungen sollten beim Projektmanagement von einem gemeinsamen Dienstleister mit einem einheitlichen Projektmanagementool (z.B. openproject) unterstützt werden. Dieser Dienstleister wäre in der Lage das Digitalisierungskabinett ohne großen Aufwand und kurzfristig über den Digitalisierungsfortschritt in allen Themenfeldern berichten.

Der Steuerkreis weist geeigneten Akteuren die Verantwortung für Monitoring und Kommunikation zu.

c) Aktivierende Kommunikation

Die Kommunikation zur Umsetzung der Digitalstrategie soll aus Betroffenen Unterstützer machen. Sie soll die Ziele und Maßnahmen im Kontext des Leitbilds beschreiben und ein Big Picture der digitalen Transformation Thüringens zeichnen. Besonders erfolgreich kann eine visuelle Kommunikation mit Strategie- oder Innovationslandkarten sein. Diese kann Bürgern, Beschäftigten und Führungskräften der beteiligten Organisationen als Orientierungsfläche dienen.

Es soll analysiert werden, auf welche Personen die Umsetzung der Maßnahmen einen unmittelbaren Einfluss auf deren Alltag (für Mitarbeiter auf deren Arbeitsalltag) haben wird und die Kommunikation frühzeitig auf diese ausgerichtet werden. Besonders für diese Stakeholder soll deutlich werden, welcher Nutzen entsteht und wie sie selbst zur Zielerreichung und damit zum Big Picture beitragen können.

Das Herunterbrechen abstrakter Begriffe auf die Lebenswirklichkeit der Menschen soll grundsätzlich immer Teil der die Strategieumsetzung begleitenden Kommunikation sein.

		Hausleitung des federführenden Ressorts / Steuerkreis	Referatsleitung im federführenden Ressort	Weitere Referatsleitungen	Mitarbeiter in Ministerien und Behörden	Externer Dienstleister (z.B. DAT)	(Externe) Experten, Strategiekreis
R	rechenschaftspflichtig						
V	verantwortlich						
B	beschließend						
U	unterstützend						
C	consulted						
I	Informiert						
Strategieumsetzung		R	V		U	U	C
Qualitatives Ziel 1		B		R	V	U	C
	Quantitatives Ziel 1.1.	B/I			R/V	U	C
	Quantitatives Ziel 1.2.	B/I			R/V	U	C
Qualitatives Ziel 2		B	R		V	U	C
	Quantitatives Ziel 2.1.	B/I			R/V	U	C
	Quantitatives Ziel 2.2.	B/I			R/V	U	C
Monitoring		R/I			U	V	
Kommunikation		R/I			U	V	

Tabelle 2: Beispielhafter Vorschlag zur Zuordnung von Rollen in den Phasen Strategieumsetzung und Monitoring

Erläuterungen zu Tabelle 2: rechenschaftspflichtig (R): entscheidet, ob die Aufgabe korrekt durchgeführt wurde (Oft delegiert diese Person Aufgaben an verantwortliche Personen und prüft die Ergebnisse der Durchführung.), verantwortlich (V): setzt die Aufgabe um, beschließend (B): beschließt wichtige Meilensteine, unterstützend (U): zur Bearbeitung einer Aufgabe hinzugezogene Personen oder Organisationen, consulted (C): Fachexperten oder Dritte, die nicht direkt an der Durchführung beteiligt sind, die jedoch beratend zur Seite stehen, informiert (I): wird über die Ergebnisse informiert

d) Bedenken und Aktivierungsbarrieren aktiv aufgreifen

Das gemeinsame Verständnis und die Klarheit bezüglich der Digitalstrategie und ihrer Wirkung erfüllt noch einen weiteren wichtigen und besonders aktivierenden Zweck: Es ermöglicht Kritik und Widerspruch. Die Zielsetzungen und die damit verbundenen konkreten Ergebnisse sind so klar, dass Stakeholder diese mit ihrer (Arbeits)-Erfahrung abgleichen können. Wann immer hier ein Konflikt entsteht, äußert sich dies in einem „Ja, aber...“. In diesem Sinn sind Einwände und Bedenken ein Indikator dafür, dass sich Stakeholder aktiv mit der Zielsetzung auseinandersetzen. Sie geben wertvolle Hinweise auf mögliche Umsetzungs-schwierigkeiten.

Möglichst viele Stakeholder sollen daher Gelegenheit bekommen, ihre Sicht der Dinge einzubringen. Sie sollen aktiv aufgefordert werden, Gründe dafür zu formulieren, warum die Digitalstrategie so nicht erfolgreich umgesetzt werden kann. Dieser Prozess soll bereits in der Phase der Strategieaktivierung aktiv gesteuert und animiert werden.

Der Fokus liegt dabei nicht auf Einzelmeinungen, sondern auf den Punkten, die von einer signifikanten Zahl von Stakeholdern genannt werden. Die Argumente zu den wichtigsten Aktivierungsbarrieren sollen analysiert werden. Die betroffenen Personenkreise sollen in einem moderierten Prozess Lösungsstrategien z.B. Umgang mit Ängsten hinsichtlich Zeit und Kompetenzen entwickeln.

7. Strategieumsetzung und Monitoring

Was ist nach der Phase Strategieumsetzung und Monitoring erreicht?

Die Etappenziele wurden erreicht, die strategischen Initiativen erfolgreich durchgeführt. Der Grad der Zielerreichung wurde in der Umsetzungsphase im 6-Monatsrhythmus gemessen, Korrekturen an Zielen und Maßnahmen wurden in Abstimmung mit dem Steuerkreis vorgenommen. Die Überführung in den Regelbetrieb wurde initiiert. Die Umsetzungsergebnisse wurden insbesondere mit Blick auf die zukünftigen Nutzer der Ergebnisse kommuniziert.

a) Projektmanagementmethodik festlegen

Digitale Transformationsprojekte zeichnen sich häufig durch unklare Anforderungen und Lösungsansätze aus. Solche komplexen Projekte sollten mit einer agilen Projektmanagementmethode bearbeitet werden. Agiles Projektmanagement bedeutet nicht notwendigerweise einem festen Plan zu folgen, sondern stets flexibel auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Dies bedeutet, dass sich Planungs- und Umsetzungsphasen in kurzen Zeiträumen abwechseln müssen.

Vorgeschlagen wird die Anwendung einer agilen Projektmanagementmethode und die Organisation von Sprints. Die Anwendung der OKR-Methode sollte geprüft werden. Dabei werden aus den quantitativen strategischen Zielen Quartalsziele und Initiativen abgeleitet. In jedem Quartal gibt es eine Planungsphase, eine Umsetzungsphase und eine Retrospektive.

b) Projekt Kick Off durchführen

Zu jedem quantitativen Etappenziel soll ein Projekt Kickoff stattfinden. Dabei werden die anzuwendende Projektmanagementmethode und die Projektorganisation (Kommunikation, Meetings, Dokumentation, Tools) erläutert sowie die Roadmaps zu den Maßnahmen konkretisiert.

c) Teams qualifizieren

Die zusammengestellten Projektteams sollen zum Projektmanagement und zu den vom Team ausgewählten digitalen Tools geschult werden.

d) Maßnahmen umsetzen

Entsprechend der Roadmaps arbeiten die Projektteams an der Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Etappenziele und an den strategischen Initiativen.

e) Umsetzungsstand regelmäßig messen und kommunizieren

Der Grad der Zielerreichung wird im Abstand von 6 Monaten für alle quantitativen Etappenziele gemessen. Falls sich abzeichnet, dass Ziele nicht erreicht werden können, wird der Steuerkreis darüber frühzeitig informiert. Die Projektleitung schlägt dem Steuerkreis mögliche Korrekturmaßnahmen vor.

Im Zuge der Messung des Umsetzungsstands legt die Projektleitung die Maßnahmen zur internen und öffentlichen Kommunikation fest.

f) Methodik zur Wirkungsmessung definieren und anwenden

Eine Methodik zur Messung der Wirkung, die durch die Umsetzung der quantitativen Ziele entsteht, sollte festgelegt werden. Dabei sollte auf die bestehenden Methoden zur Wirkungsmessung in anderen Bundesländern zurückgegriffen werden.

Die Wirkungsmessung soll nach dem Erreichen der Etappenziele im 2-Jahresturnus durchgeführt werden.

g) Überführung in den Regelbetrieb organisieren

Wurden Ziele erfolgreich erreicht, ergeben sich in der Folge häufig Aufwände im Regelbetrieb. Aufwand und Finanzierung des Regelbetriebs wurden beim Beschluss der Ziele und Maßnahmen berücksichtigt. Die Projektleitung schlägt dem Steuerkreis notwendige Maßnahmen zur Überführung in den Regelbetrieb vor.

h) Erfolgreiche Umsetzung „feiern“

Jede erfolgreiche Zielerreichung muss „gefeiert“ werden! Dabei sollen die Maßnahmenumsetzung gemeinsam mit allen Beteiligten zu reflektiert und die erreichten Ergebnisse gewürdigt werden.

i) Mit dem 2. Zyklus beginnen

Der erste Zyklus ist nach etwa 2 Jahren abgeschlossen, die Etappenziele sind erreicht, die strategischen Initiativen wurden erfolgreich durchgeführt. Die Realität hat sich den strategischen Zielen angenähert. Jetzt gilt es mit diesem Erfolgserlebnis im Rücken, die Weichen für den zweiten Zyklus zu stellen.

Glossar

Handlungsfeld

Die oberste Gliederungsebene sektoraler Einzelstrategien sind die Handlungsfelder. Sektorale Einzelstrategien können über identische Handlungsfelder miteinander verbunden sein.

Projektleitung

Jedem qualitativen Etappenziel wird eine Projektleitung und jeder Maßnahme eine Teilprojektleitung zugeteilt.

Rahmenstrategie

Die Rahmenstrategie des Landes Thüringen legt die Grundlagen für die Entwicklung sektoraler Einzelstrategien.

Sektor

Sektorale Einzelstrategien haben die Digitale Transformation eines Sektors zum Ziel. Ein Sektor ist ein für die Digitale Transformation relevantes Politikfeld. Die Größe des Sektors ist unbestimmt. Jeder Sektor ist in Handlungsfelder gegliedert.

Sektorale Einzelstrategie

Sektorale Einzelstrategien beschreiben die digitalen Transformationsziele, die die beteiligten Ressorts bis 2035 (Leitbild), 2030 (strategische Ziele) und bis 2027 (Etappenziele und strategische Initiativen) auf jeden Fall erreichen wollen. Deswegen statten Sie die Umsetzungsprojekte mit ausreichenden Ressourcen aus. An der Entwicklung und Umsetzung sektoraler Einzelstrategien können ein oder mehrere Ministerien beteiligt sein.

Sets qualitativer und quantitativer Ziele

Ein Set besteht aus einem qualitativen Ziel und aus mehreren, in der Regel 1 bis 3, dieses qualitative Ziel konkretisierenden quantitativen Zielen.

Strategieprojekt

Ein Strategieprojekt ist auf 5 Jahre angelegt. Es umfasst die Phasen vom Projektstart bis zum Erreichen der Etappenziele, die zweimal durchlaufen werden.

#thüringendigital

Unter der Marke #thüringendigital wird der digitale Transformationsprozess Thüringens für Bürger kommunikativ aufbereitet. Dazu werden Kommunikationskanäle entwickelt und betrieben. Jedes Strategieprojekt soll unter dieser Marke #thüringendigital eine eigene Landingpage erhalten.

Leitbild

Das Leitbild, gelegentlich auch Zielbild genannt, beschreibt den angestrebten Stand der Digitalen Transformation Thüringens im Jahr 2035.