

# **Digitalisierungsvorhaben steuern und managen – von der Strategie zur Umsetzung**

***Aktuelle Erkenntnisse und Handlungsimpulse aus  
Forschungs- und Praxisprojekten***

***Prof. Dr. Frank Högbe***

*Professor für Digitalisierung und Prozessmanagement,  
Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre*

# Vortragsgliederung

- **Problemstellung und Motivation**
- Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich
  - Technikzentrierte Konzeption mit Schulungskomponente
  - Konzeption mit zeitbezogener Technik-Technik-Fokussierung
  - Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz
- Projektbeispiel aus wissenschaftlicher Begleitforschung
- Kritischer Diskurs und Limitationen
- Abschließende Bemerkungen

# Problemstellung und Motivation

- Die **Digitalisierung der Verwaltung** ist eine (vielleicht gar *die*) zentrale Herausforderung der Gegenwart & Zukunft.
- Die **Treiber der Digitalisierung** sind Demografie, rechtliche Rahmen (wie OZG) & auch neue technische Möglichkeiten.
- Hinzu treten **Erwartungen von Bürger:innen** an – dem privaten Umfeld annähernde – digitale Entwicklungen in öV.
- Mein Vortrag legt den **Fokus auf Digitalisierungswege** in öffentlichen Verwaltungen und deren Unterschiede, Vor- & Nachteile – fundiert auf Forschungs- und Praxisprojekten.

# Vortragsgliederung

- Problemstellung und Motivation
- **Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich**
  - **Technikzentrierte Konzeption mit Schulungskomponente**

# Technikzentrierte Konzeption mit Schulungskomponente

- Der „IT-Klassiker“ der 1980er Jahre und gleichsam bis heute anzutreffen.
- Die „Digitalisierungsstrategie“ umfasst ein Stück „Software“ mit „Schulung“.



Bildquelle 2

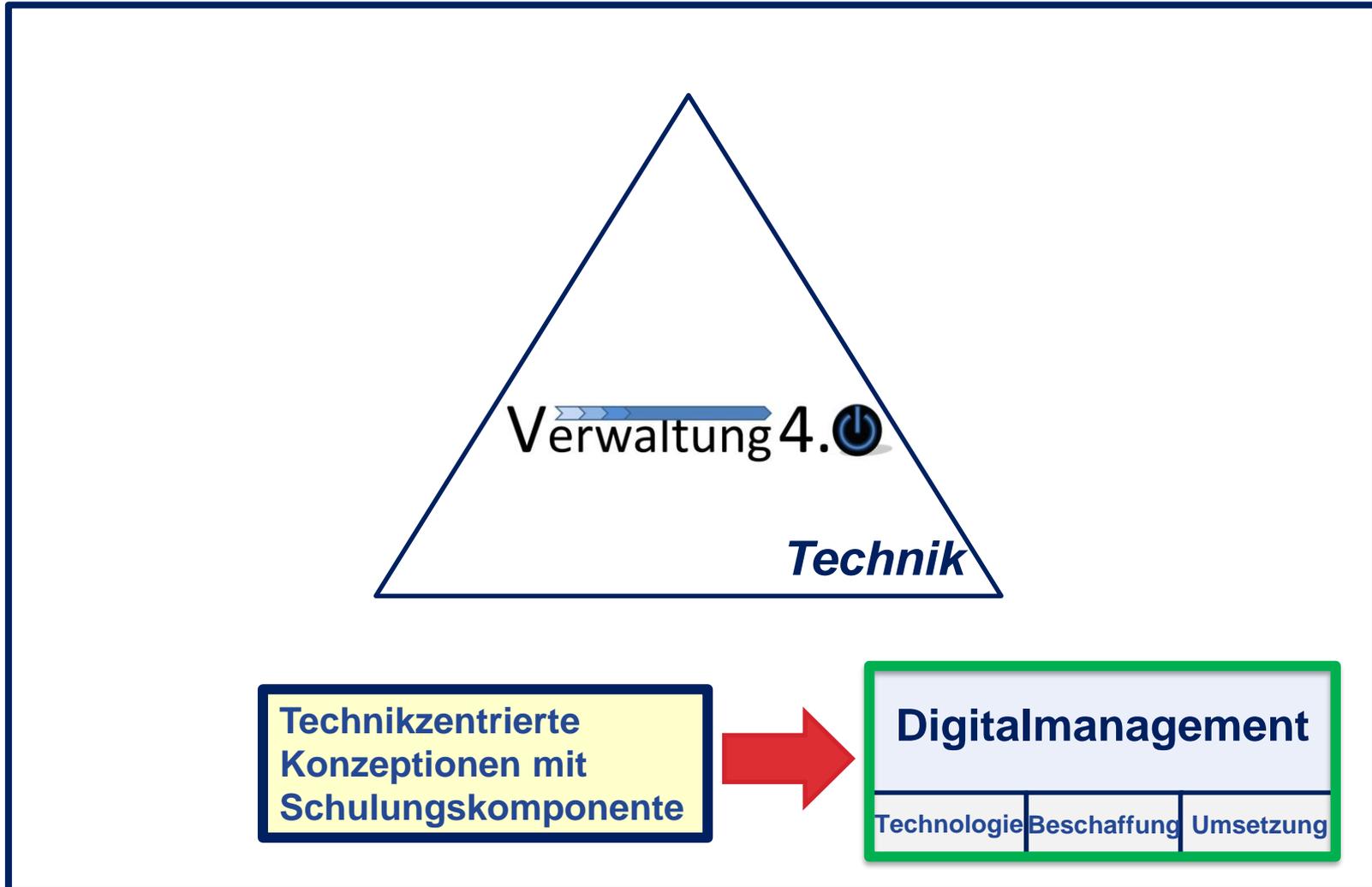
- **Vorteil:** geringe Komplexität, geeignet für monolithische Softwareprodukte.
- **Nachteil:** technische oder organisatorische Interdependenzen stehen nicht im Fokus – Technik *first*, Orga & Mensch *second*.



Bildquelle 1

# Fokusbereiche der Verwaltung 4.0

*Einordnung des 1. Ansatzes (je nach Ausprägung)*



# Vortragsgliederung

- Problemstellung und Motivation
- Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich
  - **Konzeption mit zeitbezogener Technik-Technik-Fokussierung**



Bildquelle 3



Bildquelle 4

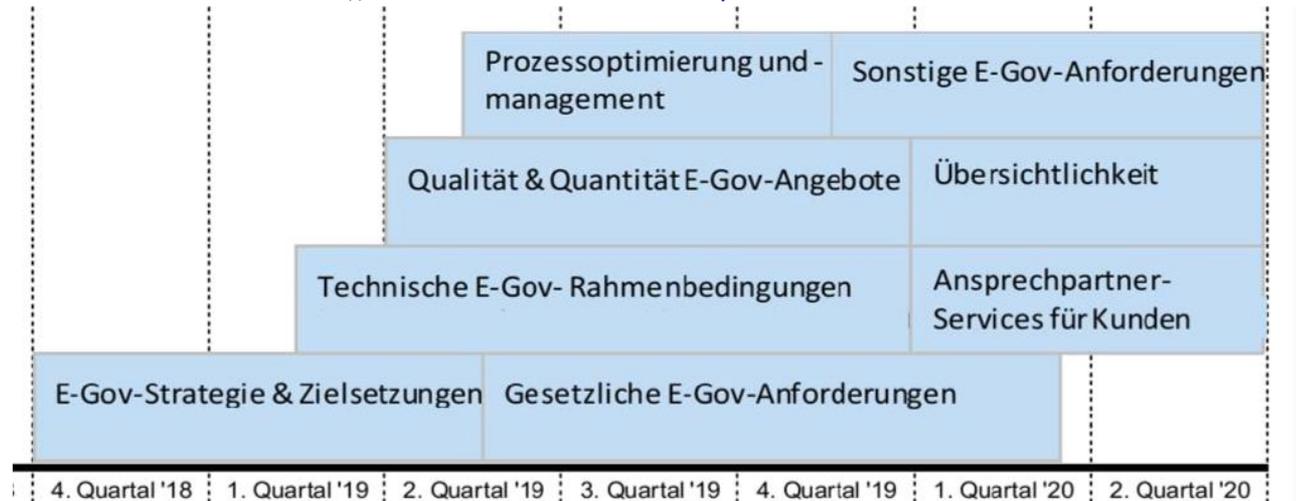
# Konzeption mit zeitbezogener Technik-Technik-Fokussierung

- Bei diesem Ansatz werden **mehrere Technikkomponenten & (ggfs.) begleitende Aspekte in *einen* Zeitkontext** gebracht.
- **Vorteil:** umfassendere Planungsgrundlage (*als 1. Ansatz*).
- **Nachteil:** auch hier noch „Technik *first*, Mensch *second*“.



**Pikachu**

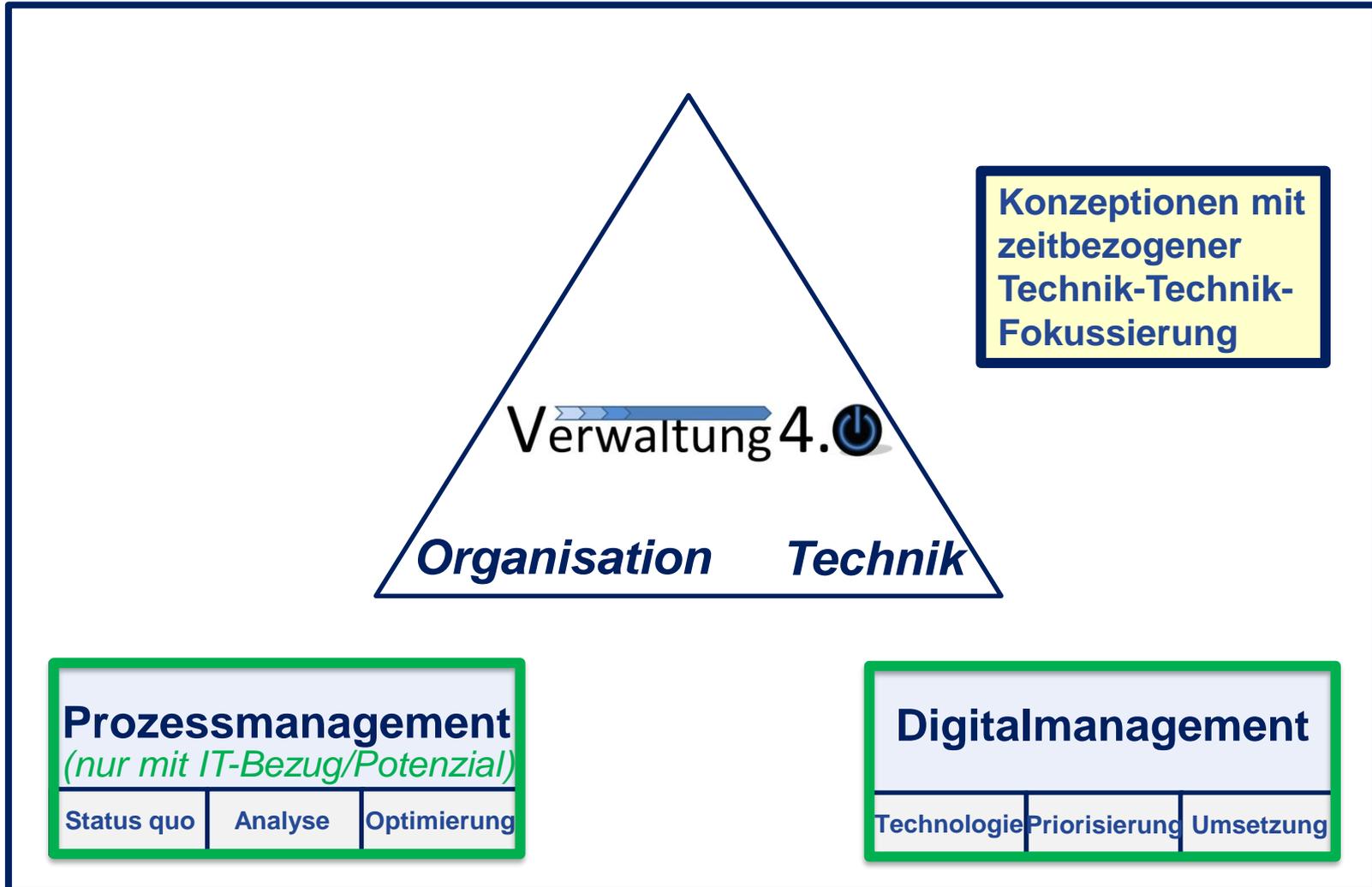
Bildquelle 5



Bildquelle 6

# Fokusbereiche der Verwaltung 4.0

*Einordnung des 2. Ansatzes (je nach Ausprägung)*



# Vortragsgliederung

- Problemstellung und Motivation
- Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich
  - **Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz**



Bildquelle 3



Bildquelle 7

# Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz

- Diesen Ansatz zeichnet **Digitalisierung als Kombination aus von: Change-, Wissens-, Prozess- und Digitalmanagement.**
- **Vorteil:** multi-perspektivisch, starker Mitarbeitendenfokus.
- **Nachteil:** höhere Komplexität, da ganzheitliche Sicht.

- **Charakteristika:** Interdisziplinäre Teams bei Konzeption, Projekt und Umsetzung.
- Früher und angemessene Einbeziehung der Mitarbeitenden als Gestaltungspartner.
- IT-, Change- & Organisationsverantwortliche arbeiten eng & partnerschaftlich zus.



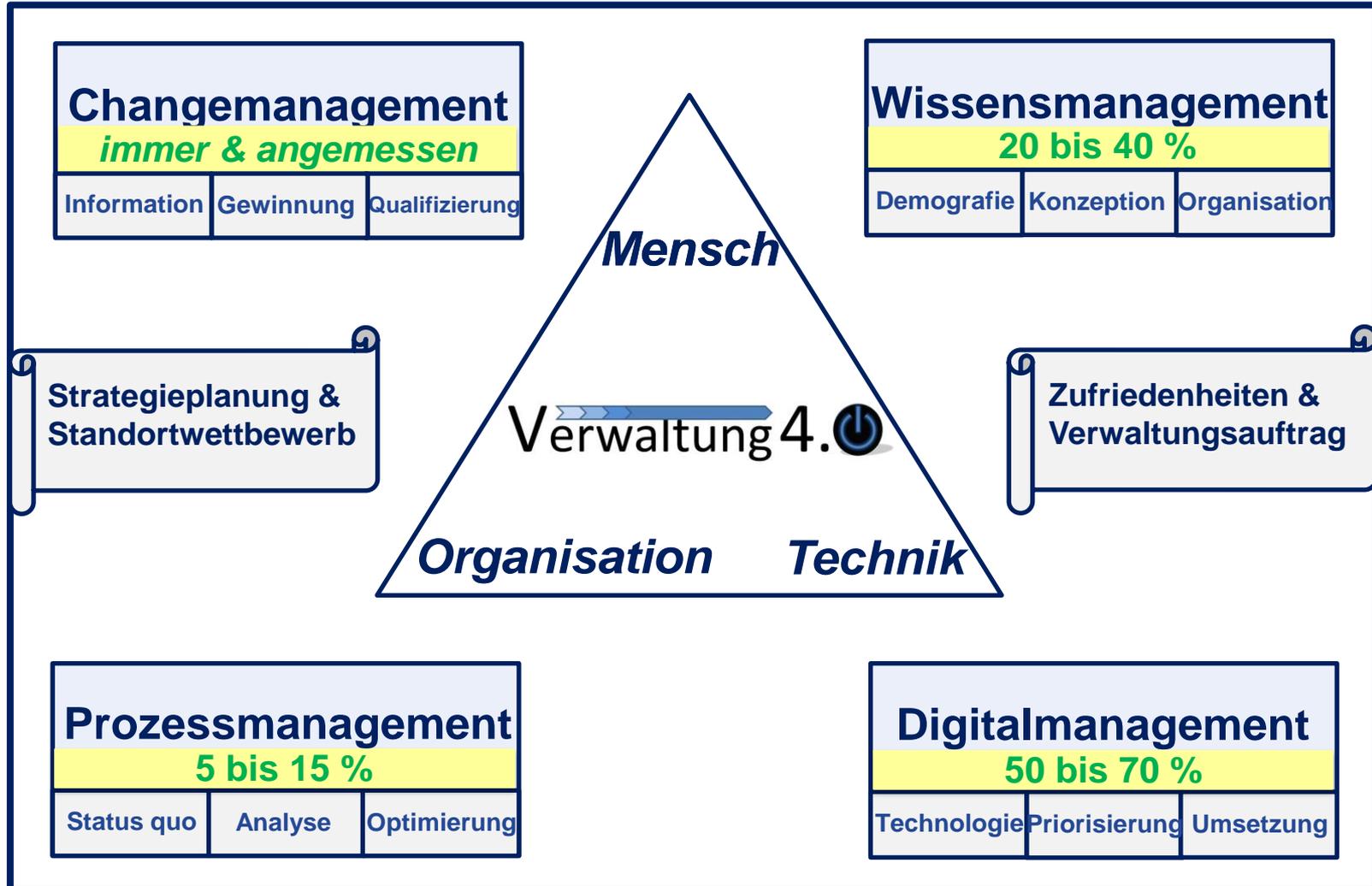
**Raichu**

Bildquelle 8

28. September 2022

# Fokusbereiche der Verwaltung 4.0

*Digitalisierung als ganzheitlicher Ansatz*



# Vortragsgliederung

- Problemstellung und Motivation
- Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich
  - Technikzentrierte Konzeption mit Schulungskomponente
  - Konzeption mit zeitbezogener Technik-Technik-Fokussierung
  - Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz
- **Projektbeispiel aus wissenschaftlicher Begleitforschung**
- Kritischer Diskurs und Limitationen
- Abschließende Bemerkungen

# Digitalisierungsstrategie 2021 bis 2028 für eine Kommunalverwaltung (Teil 1 von 2)

2021 2. HJ	2022		2023		2024	
	1. HJ	2. HJ	1. HJ	2. HJ	1. HJ	2. HJ
OZG-/ Formulare (Basisstufe)	OZG-/ Formulare (Ausbaustufe 1)	OZG-/ Formulare (Ausbaustufe 2)	OZG-/ Formulare (inkl. Restarbeit)	Projekt-/CM- Planung 2024 (inkl. DigiChecks)	DB 3 und 4 Digitalisierung	DB 3 und 4 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)
Integration eLösungen (Bund/Länder)	Integration eLösungen (Restarbeiten)	CM-/Projekt- Planung 2023 (inkl. DigiChecks)	DB 1 und 2 Digitalisierung	DB 1 und 2 Digitalisierung (inkl. Restarbeit)	CM-/Projekt- Planung 2024 (inkl. DigiChecks)	DB 5 und 6 Digitalisierung
BeBPo (Einführung)	Portal i.V.m. Formulare (Basisstufe)	HP-/Portal- integration (inkl. Restarbeit)			<div style="border: 2px solid green; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Digi-Strategie auf örtliche Anforderungen ausgerichtet.</b> </div>	

Legende zur Kurzbezeichnung der Digitalisierungsbündel:

DB 1 = Bürgerbüro pp.	DB 2 = Bildung pp.	DB 3 = Familien pp.	DB 4 = Stadtentwick- lung pp	DB 5 = Stadtkasse pp.	DB 6 = Ordnung pp.
-----------------------------	--------------------------	---------------------------	------------------------------------	-----------------------------	--------------------------



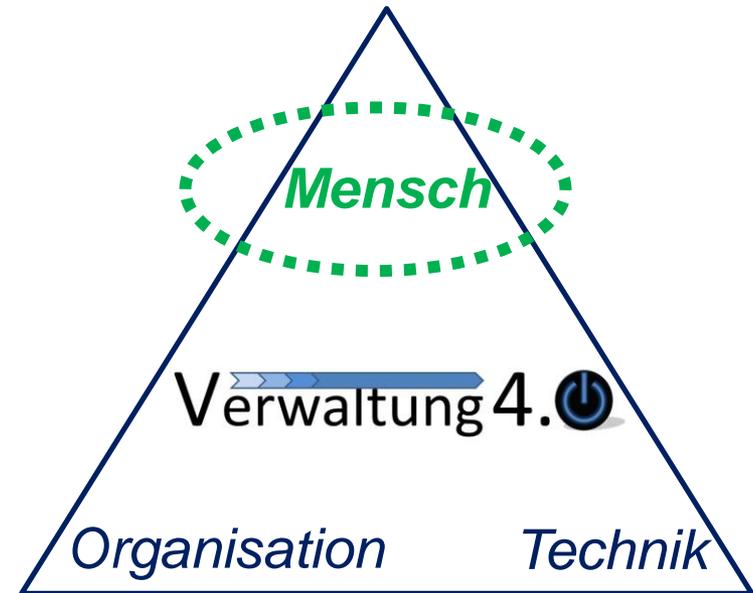
# Vortragsgliederung

- Problemstellung und Motivation
- Digitalisierungsstrategien und -ansätze im Vergleich
  - Technikzentrierte Konzeption mit Schulungskomponente
  - Konzeption mit zeitbezogener Technik-Technik-Fokussierung
  - Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz
- Projektbeispiel aus wissenschaftlicher Begleitforschung
- **Kritischer Diskurs und Limitationen**
- **Abschließende Bemerkungen**

## Kritischer Diskurs und Limitationen

- Die hier vorgestellten Auszüge aus einer „Digitalisierungszentrierte Konzeption als ganzheitlicher Ansatz“ wurden *bisher nur auf kommunaler Ebene in die Praxis* umgesetzt.
- Gleichsam wurden *zwischenzeitlich 10 Digitalisierungsstrategien abgeschlossen* bzw. stehen kurz davor – mit vielversprechenden Ergebnissen/Rückmeldungen.
- Es sind weitergehende Forschungs- und Praxisprojekte durchzuführen/zu begleiten, um *diesen konzeptionellen Ansatz zur Verwaltungsdigitalisierung weiter zu validieren*.

# Abschließende Bemerkungen



Mein Tipp für die Praxis:  
„Mensch *first*, Technik *second*“.

# Quellenverzeichnis zum Vortrag

- **Folie 5 (Bildquelle 1):**  
[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2Fimages%2Fthumb%2F0%2F07%2FSugimori\\_172.png%2F218px-Sugimori\\_172.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2FPichu&tbnid=1OVOENZSQmoFTM&vet=12ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygAegUIARDHAQ..i&docid=mh6DS4MPhm8dNM&w=218&h=249&q=pichu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygAegUIARDHAQ](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2Fimages%2Fthumb%2F0%2F07%2FSugimori_172.png%2F218px-Sugimori_172.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2FPichu&tbnid=1OVOENZSQmoFTM&vet=12ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygAegUIARDHAQ..i&docid=mh6DS4MPhm8dNM&w=218&h=249&q=pichu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygAegUIARDHAQ)
- **Folie 5 (Bildquelle 2):** <https://pixabay.com/de/vectors/geschenk-paket-kasten-311970/>
- **Folie 7 (Bildquelle 3):** <https://pixabay.com/de/illustrations/stempel-vorlage-rot-leer-muster-814700/>
- **Folie 7 (Bildquelle 4):**  
[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimages.cgames.de%2Fimages%2Fgsgp%2F208%2Fpok%25C3%25A9monpichu\\_6082417.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.gamepro.de%2Fartikel%2Fpokemon-warum-keine-stachelohr-pichus-mehr%2C3353980.html&tbnid=i4YIHXY51toPeM&vet=12ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygGegUIARDTAQ..i&docid=f1FtgBmqKPCijM&w=600&h=338&q=pichu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygGegUIARDTAQ](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimages.cgames.de%2Fimages%2Fgsgp%2F208%2Fpok%25C3%25A9monpichu_6082417.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.gamepro.de%2Fartikel%2Fpokemon-warum-keine-stachelohr-pichus-mehr%2C3353980.html&tbnid=i4YIHXY51toPeM&vet=12ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygGegUIARDTAQ..i&docid=f1FtgBmqKPCijM&w=600&h=338&q=pichu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwiN8fnmia36AhWRhaQKHaOwAlwQMygGegUIARDTAQ)
- **Folie 8 (Bildquelle 5):**  
[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2Fimages%2Fthumb%2F6%2F6c%2FSugimori\\_025.png%2F250px-Sugimori\\_025.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2FPikachu&tbnid=0b7GZP3B\\_H0XZM&vet=12ahUKEwjTtryBm636AhXJyaQKHTsIDJlQMygBegUIARDKAQ..i&docid=IoMwWOt4siFKgM&w=250&h=234&q=pikachu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwjTtryBm636AhXJyaQKHTsIDJlQMygBegUIARDKAQ](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2Fimages%2Fthumb%2F6%2F6c%2FSugimori_025.png%2F250px-Sugimori_025.png&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.pokewiki.de%2FPikachu&tbnid=0b7GZP3B_H0XZM&vet=12ahUKEwjTtryBm636AhXJyaQKHTsIDJlQMygBegUIARDKAQ..i&docid=IoMwWOt4siFKgM&w=250&h=234&q=pikachu%20entwicklung&client=firefox-b-d&ved=2ahUKEwjTtryBm636AhXJyaQKHTsIDJlQMygBegUIARDKAQ)
- **Folie 8 (Bildquelle 6):** Abschlussbericht Gemeinsame E-Government-Strategie, 20.06.2018, S. 189 (Dokument aus der wissenschaftlichen Begleitforschung von Prof. Dr. Frank Hogrebe in den Jahren 2018 bis 2021).

# Quellenverzeichnis zum Vortrag

- Folie 10 (Bildquelle 7):  
<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.pinterest.de%2Fpin%2F763712049288311121%2F&psig=AOvVaw1huxwtwZ2mzkueP2uQMjQS&ust=1664103098052000&source=images&cd=vfe&ved=0CAkQjRxqFwoTCLjsqK2hrfoCFQAAAAAdAAAAABAI>
- Folie 11 (Bildquelle 8): <https://assets.pokemon.com/assets/cms2/img/pokedex/full/026.png>
- Folie 14 (Bildquelle 9): Projektdokument aus wissenschaftlicher Begleitforschung (anonymisiert).
- Folie 15 (Bildquelle 10): Projektdokument aus wissenschaftlicher Begleitforschung (anonymisiert).
- Folie 18 (Bildquelle 11):  
<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.pinterest.de%2Fpin%2F53480314304979619%2F&psig=AOvVaw0skwjdp439rHDVwr8ym2x9&ust=1664345944399000&source=images&cd=vfe&ved=0CAgQjRxqFwoTCLizxvmptPoCFQAAAAAdAAAAABAE>

**Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

***Für Fragen und Anregungen stehe ich Interessierten  
gerne auch im Nachgang zur Verfügung!***

***Prof. Dr. Frank Hogrebe***

***Professor für Digitalisierung und Prozessmanagement,  
Betriebswirtschaftslehre und Volkswirtschaftslehre***