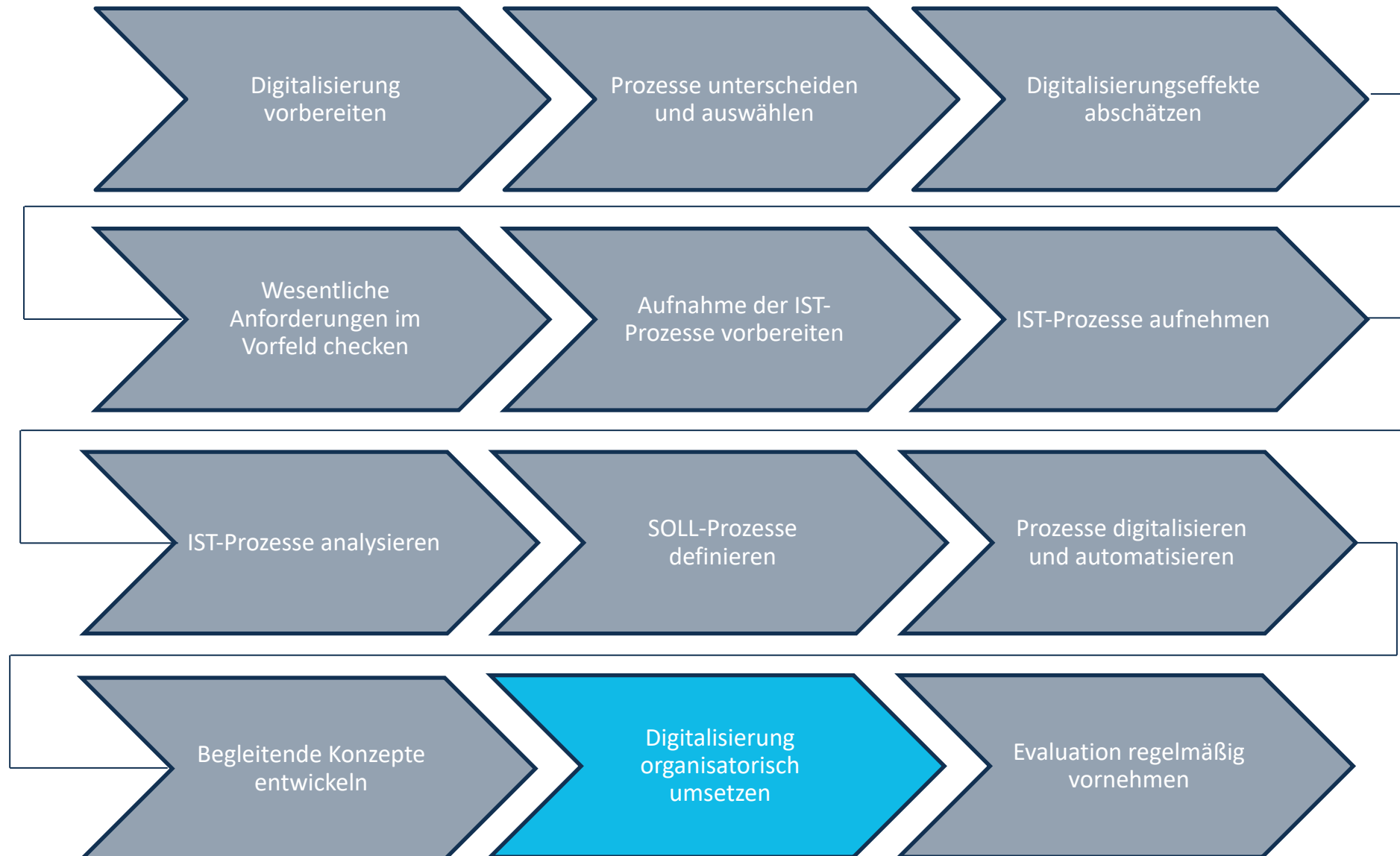


# 11 Digitalisierung organisatorisch umsetzen

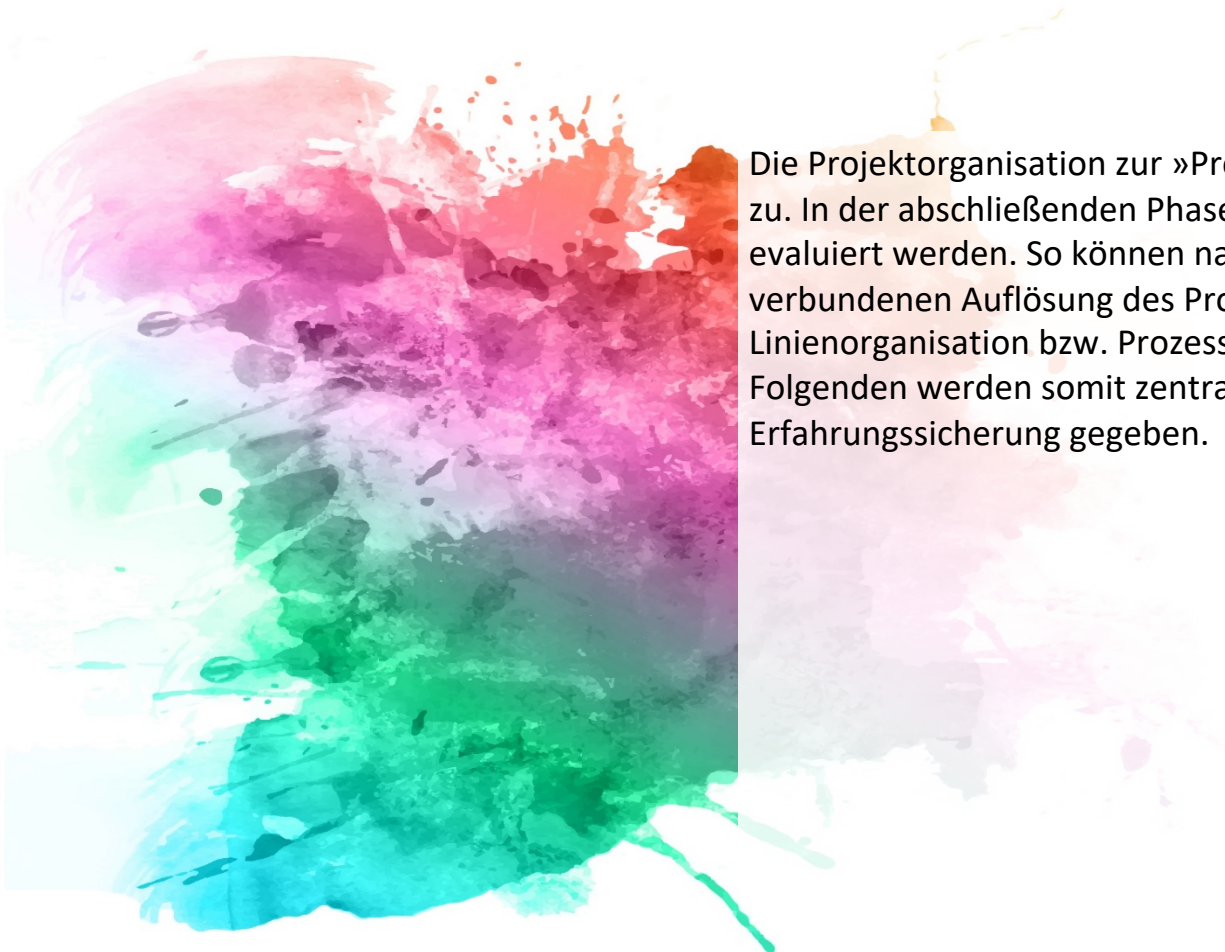
## 11.1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln



# Toolbox zur Digitalisierung interner Arbeits- und Leistungsprozesse



# 11 Digitalisierung organisatorisch umsetzen



Die Projektorganisation zur »Prozessdigitalisierung« neigt sich dem Ende zu. In der abschließenden Phase müssen die Ergebnisse festgehalten und evaluiert werden. So können nach Abschluss des Projektes und der damit verbundenen Auflösung des Projektteams Erfahrungen an die Linienorganisation bzw. Prozessbeauftragten weitergegeben werden. Im Folgenden werden somit zentrale Hinweise zum Prozesscontrolling und zur Erfahrungssicherung gegeben.

# 11. 1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln

## Leitfragen

### Warum ist der Teilschritt wichtig?

Die Botschaft dieses Schrittes lautet: Digitalisierung muss organisatorisch verankert und gelebt werden! So ist es das Ziel dieses Schrittes Unternehmen auf die Übergangsphase zwischen Projektabschluss und Umsetzung der Projektergebnisse vorzubereiten. Nach der Auflösung des Projektteams müssen Kompetenzen neu festgelegt werden, da eventuell entstandene Daueraufgaben gepflegt werden müssen.

### Was ist im Teilschritt konkret zu tun?

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist zum Einen der Projektabschlussbericht und zum Anderen die Festlegung der zukünftigen organisatorischen Prozessstrukturen sowie deren Qualitätssicherung.

### Welche Instrumente/Methoden helfen mir bei der Umsetzung?

Es werden zunächst Methoden zur [Datenerhebung im Projektcontrolling](#) vorgestellt, welche Voraussetzung für einen Projektabschlussbericht darstellen. Anschließend wird näher auf die Merkmale und Bausteine eines [Abschlussberichtes](#) eingegangen. Zum Schluss wird erläutert wie die [organisatorische Umsetzung nach Ende des Projektes](#) aussehen könnte.

### Wo finde ich weiterführende Informationen?

Das BMI stellt ausführliche Handreichungen zum Thema Umsetzungskonzept zur Verfügung, die [hier](#) vorgestellt werden.

### Wie geht es weiter?

Im letzten Prozessschritt der Toolbox dreht sich alles um die Ausarbeitung eines [Evaluationskonzeptes](#) und dessen Durchführung. Zudem wird das Konzept des [kontinuierlichen Verbesserungsprozesses](#) beleuchtet.

# 11. 1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln

## Projektcontrolling

|                                       |   |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>formale/schriftliche Abfragen</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Termin-/Ablaufmeldungen</li> <li>• Kostenerfassungsbelege</li> <li>• Stundenaufschreibung/Arbeitszeiterfassung</li> <li>• Rückmeldelisten für Arbeitspakete</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteil: durch schriftliche Dokumentation gute Nachvollziehbarkeit</li> <li>• Nachteil: mögliche emotionale Ablehnung bei Projektmitgliedern, hoher Zeitaufwand</li> </ul>  |
| <b>teamorientierte Datengewinnung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statusbesprechungen</li> <li>• informelle Rückmeldungen aus dem Team</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorteil: Informationen können während der Gewinnung direkt abgesichert und verteilt werden</li> <li>• Nachteil: Besprechung muss diszipliniert ablaufen, um wirklich alle relevanten Daten sammeln zu können</li> </ul> |
| <b>Beobachtung</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundgänge</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonders zur Erhebung „weicher“ Daten geeignet (Stimmung, Motivation etc.)</li> </ul>  |
| <b>Qualitätsbewertung</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checklisten</li> <li>• Reviews</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaillierte Analyse der Arbeitsergebnisse</li> </ul>   |

Aus den gewonnenen Controllingdaten werden aussagefähige Kennzahlen gebildet.

Diese sind für das Verfassen eines Abschlussberichtes von zentraler Bedeutung.

Tabelle 1: Möglichkeiten der Datengewinnung für das Projektcontrolling

Eigene Darstellung in Anlehnung an Bundesministerium des Innern (BMI) 2012: [Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung](#), S. 41. Zuletzt aufgerufen am 22.05.19

# 11. 1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln

## Projektabschlussbericht

### Abschlussbericht erstellen

Mit dem Projektabschlussbericht legt die Projektleitung gegenüber dem Lenkungsausschuss Rechenschaft über Verlauf und Ergebnisse des Projektes ab. Er ist Voraussetzung für die endgültige Projektabnahme und ist mit allen Mitgliedern des Projektteams abzustimmen. Alle gesammelten Informationen sollten in einem Bericht zusammengefasst werden. Die einzelnen Projektmitglieder haben die Möglichkeit, ihre persönliche Stellungnahme in den Projektabschlussbericht aufnehmen zu lassen.

Der Abschlussbericht stellt zudem eine wichtige Informationsgrundlage für die Linienorganisation dar, welche die Aufgaben des Projektteams nach Ende des Projekts übernimmt.

Leitfragen:

- Was kann aus dem Projektverlauf gelernt werden?
- Welche Maßnahmen werden konkret getroffen, um Fehler nicht zu wiederholen?

### Bausteine für den Abschlussbericht

1. Projektauftrag und Projektziel
2. Zusammenfassung
3. Feststellungen
  - erzielte Ergebnisse und erreichter IST-Zustand mit Abgleich zum ursprünglich vereinbarten Projektziel/Projektauftrag
  - Wirkungskontrolle
  - Nachschau zur Projektwirtschaftlichkeit
  - ggf. Darstellung eventueller Störungen und Mängel
4. Bewertung
  - ggf. Beurteilung externer Beraterleistung
  - ggf. Vorschlag zu fachlichen, organisatorischen und weiteren Maßnahmen zum weiteren Vorgehen
  - offene Fragen bzw. ergänzender Untersuchungsbedarf
5. Empfehlungen, ggf. Anregungen

# 11. 1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln

## Organisatorische Umsetzung nach dem Projekt

Nach Abschluss eines Projekts endet auch häufig der Einsatz des Projektteams. Zudem ergeben sich speziell nach einem Digitalisierungsprojekt oftmals neue Aufgaben, die den regulären Organisationseinheiten dauerhaft übertragen werden (z. B. Pflege der neuen Process Engine). Damit die Prozessoptimierung dauerhaft funktionieren kann empfehlen sich folgende Schritte:

- **Methoden der Erfahrungssicherung** (Erfahrungsprotokoll bzw. Abschlussbericht) nutzen, um vom **Insiderwissen des Projektteams** nachhaltig zu profitieren
- Benennen **einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**, die **das Projekt über den formalen Projektabschluss hinaus** begleiten und weiterhin im Sinne des Change Managements handeln
  - Die Prozessbeauftragten bauen entweder auf einem Abschlussbericht auf oder wurden in der Vergangenheit bereits vollständig in die Realisierungsarbeiten integriert.

Quelle: Bundesministerium des Innern (BMI) 2012: [Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung](#), S. 49f.

# 11. 1 Organisatorisches Umsetzungskonzept entwickeln

weiterführende Literatur/Informationen

Das **Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat** veröffentlichte 2017 eine [Sammelmappe](#) mit Vorlagen zu den Themen:

- Meilensteinplan
- **Projektabschlussbericht**
- Projektauftrag
- Projektstatusbericht
- Projektstrukturplan
- **Ergebnisprotokoll (Fließtext)**

Das BMI zeichnet ebenfalls verantwortlich für den **Leitfaden zum Change Management in der öffentlichen Verwaltung**, welcher [hier](#) verlinkt wird.





**„Projekte [...] werden geordnet abgeschlossen, dokumentiert, (auch im Falle eines Scheiterns) ausgewertet und die Projektergebnisse werden evaluiert.“**

*Quelle: Bundesministerium des Innern (BMI) 2012: Praxisleitfaden – Projektmanagement für die öffentliche Verwaltung, S. 66*