



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für
Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF

Bundesamt für Zivildienst ZIVI

Strategie Digitale Transformation

Juni 2021

Inhalt

1.	Zweck und Verortung der amtsspezifischen Strategie	3
2.	Inhalt der Strategie.....	5
2.1	Überblick über die Elemente der Strategie und deren Abhängigkeiten	5
2.2	Eine Vision	5
2.3	Drei Hauptstossrichtungen	5
2.4	Zehn strategische Ziele	7
2.5	Eine Maxime und sieben Prinzipien der Umsetzung	11
2.6	Umsetzung	12
3.	Exkurs zur Herleitung der Strategie: Rahmenbedingungen.....	13
3.1	Politische Rahmenbedingungen	13
3.2	Rechtliche Rahmenbedingungen	14
3.3	Organisatorische Rahmenbedingungen.....	14
4.	Überprüfung und Anpassung der Strategie	15
5.	Glossar zum Wortverständnis	16

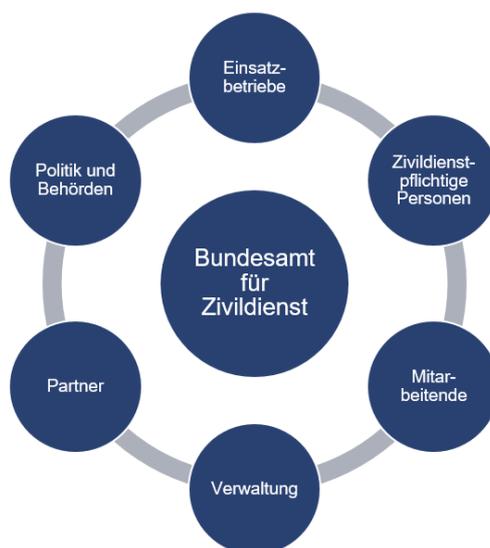
1. Zweck und Verortung der amtspezifischen Strategie

Das Wort Transformation leitet sich aus dem Lateinischen *trans* „über hinweg“ und *formare* „bilden, gestalten“ her. Das Wissen um diese Wortbedeutung ist wichtig für das Verständnis des ZIVI zur digitalen Transformation: Es geht um einen grundlegenden, die ganze Organisation und deren gesamte Aufgabenerfüllung umfassenden Wandel („Change“).

Die erstmalige Erarbeitung einer amtspezifischen Strategie zur digitalen Transformation ist Ausdruck des Willens, den Wandel der Organisation ZIVI und der Konzipierung des Vollzugs des Zivildienstes zu *gestalten*. Die Strategie steht im Einklang mit dem im Leitbild ZIVI formulierten Gestaltungsanspruch.

Die vorliegende Strategie ist *ein* Schritt in einer zeitlich und inhaltlich offenen Entwicklung.

Zweck des *vorliegenden* Dokuments ist es, für die Organisation ZIVI, deren MitarbeiterInnen und externe Akteure des Zivildienstes ein *möglichst konkretes gemeinsames Verständnis* dafür zu schaffen, was *in diesem Kreis* unter digitaler Transformation verstanden wird, wie dazu gedacht wird und wie weiter gehandelt werden soll. Alle nachfolgend aufgeführten Stakeholder sind kommunikativ wichtige Zielgruppen des ZIVI. Die Kommunikation der Transformation darf deshalb nicht «nur» die interne Zielgruppe im Blick haben. Die in der Strategie formulierten Ziele können nur erreicht werden, wenn den Zielgruppen eine prominente Rolle im Wandel zusteht. Dabei ist es ein Wesensmerkmal der digitalen Transformation, dass eine Veränderung im Leadership Verständnis weg von verstetigten und hierarchischen – wertend gesprochen «starren» - Strukturen hin zu dynamischen, schwerer zu steuernden Netzwerkstrukturen stattfindet. Damit kann eine Verschiebung von Macht von bezeichneten formalen Funktionen zu informellen Rollen verbunden sein. Die Frage ist nicht, ob eine Organisation diese Veränderungen des Umfelds gut oder schlecht findet, sondern wie sehr sie es schafft, an die für die Organisation relevanten Änderungen *anschlussfähig* zu werden. Sowohl Aufgaben der formellen Führungspersonen wie auch die Ausgangslage, Ziele, Formate und Dynamik der Kommunikation stehen bei der Strategieumsetzung unter veränderten Vorzeichen. Kommunikation hat dabei schwergewichtig den *Prozess der Transformation*, und nicht einseitig vorgegebene erwartete oder erreichte *Resultate* zu thematisieren. Die GL, aber auch alle weiteren Führungspersonen sind noch stärker gefordert, Orientierung zu geben und zu zeigen, was für die Organisation relevant ist, aus welchem Grund es relevant ist und wie die Kräfte gebündelt werden. Orientierung geben kann und muss für die GL heißen, dass letztlich sie entscheidet und verantwortlich, wie im ZIVI die ambidextre Führung (Gleichzeitigkeit von «Ausnutzung von Bestehendem» und «Erkundung von Neuem») gesteuert, geplant und umgesetzt wird und wem dabei wann welche Aufgaben in welchen Rollen mit welcher Vorgehensweise zukommen.

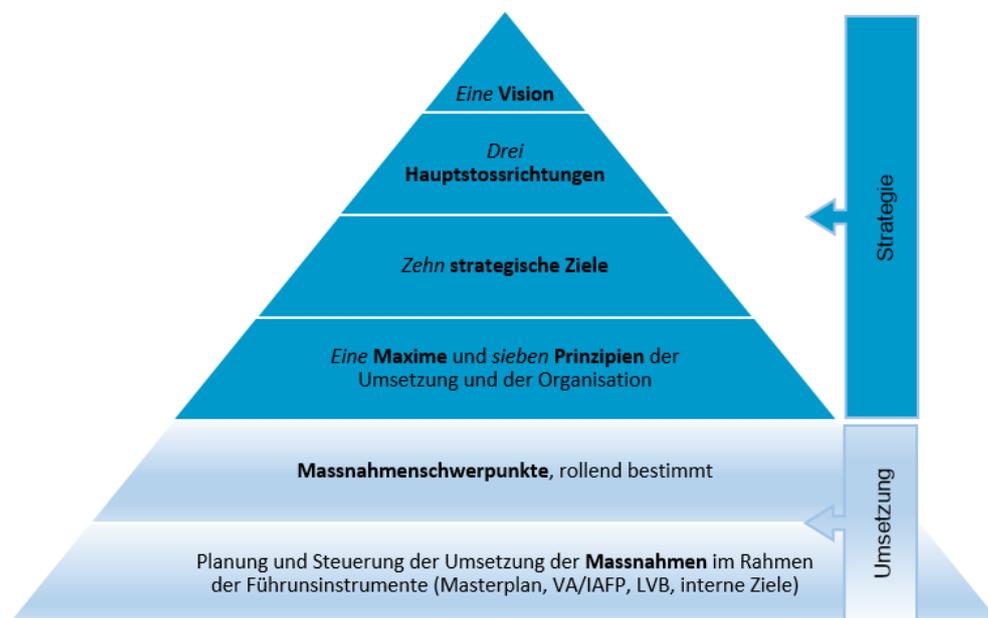


In *weiteren* Schritten soll die Einbettung der Strategie dadurch zum Ausdruck kommen, dass «Organisationsstrategie», «Strategie digitale Transformation», «Strategie Personalführung» und «Kommunikationsstrategie» *eins sind* und damit eine in sich schlüssige Orientierungsfunktion für eine geteilte Zukunftsvorstellung haben.

2. Inhalt der Strategie

2.1 Überblick über die Elemente der Strategie und deren Abhängigkeiten

Die Strategie umfasst vier Teile: die Vision, die Hauptstossrichtungen, die strategischen Ziele und die Maximen bzw. die Prinzipien. Ihre Umsetzung erfolgt in zwei Teilen.



Die vier strategischen Teile sind in die Wirkungsziele der (überlagernden) Organisationsstrategie *Strategie ZIVI 2021+* zu integrieren und in diesen zu realisieren.

Die Planung und Steuerung der Umsetzung der «Strategie digitale Transformation» erfolgt in den etablierten Führungsprozessen und deren Instrumenten gemäss der «Geschäftsordnung ZIVI». Damit ist sichergestellt, dass die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen zeitgerecht verfügbar sind.

2.2 Eine Vision

Die Vision beantwortet die Frage nach dem Zukunftsbild der digitalen Transformation im ZIVI.

Das ZIVI setzt die digitale Transformation ein, um die Wirksamkeit der Organisation und des Zivildienstes zu maximieren.

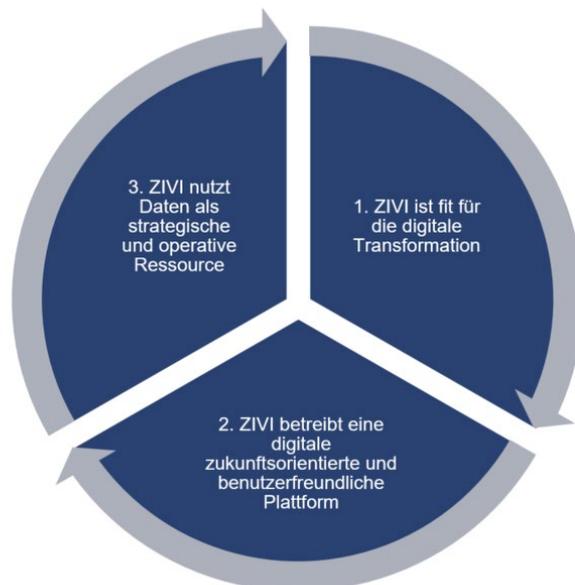
Mit der digitalen Transformation will das ZIVI das bestehende Potential stärken und neues Potential erschliessen. Mit diesem Potential sollen die organisationsinterne Zusammenarbeit und die Leistungserstellung gegen aussen (*Output*) weiterentwickelt werden. Die Gestaltungswirksamkeit der Organisation (*Politikvorbereitung*) und die gesellschaftliche Wirkung der Leistungen des Zivildienstes (*Impact, Outcome*) sollen zudem maximiert werden.¹

2.3 Drei Hauptstossrichtungen

Die Hauptstossrichtungen beantworten die Frage, welche Handlungsfelder auf dem Weg zur Realisierung der Vision schergewichtig zu bearbeiten sind.

¹ Vgl. «Wirkungsmodell 2019+».

Die Förderung organisationaler und individueller digitaler Kompetenzen, die Nutzung von innovativen Technologien und die aufgaben- und wirkungsorientierte Erhebung und Verwendung von Daten sind erfolgskritische Handlungsfelder für die digitale Transformation.



- *1. Das ZIVI ist fit für die digitale Transformation.*

Digitale Reife ermöglicht dem ZIVI, die eigene digitale Transformation zu gestalten, die betriebliche Planung und Steuerung zu optimieren und den grundlegenden organisationalen Wandel zur Optimierung und Weiterentwicklung des Zivildienstes in der Politikvorbereitung und im Politikvollzug zu nutzen. Digitale Reife wird erarbeitet und erreicht, indem sich das ZIVI als Organisation und seine Mitarbeitenden als Individuen und als Kollektiv weiterentwickeln und verändern: In der Interaktion mit Zivis, Einsatzbetrieben und allen weiteren Akteure des Zivildienstes sollen Mitarbeitende als *digital kompetente, innovative Partnerschaften pflegende, neue Technologien und elektronisch durchgängige Lösungen nutzende sowie engagierte und interessierte Partner* agieren.

- *2. Das ZIVI betreibt eine digitale, zukunftsorientierte und benutzerfreundliche Plattform.*

Das Zusammenspiel aller am Vollzug des Zivildienstes beteiligter Akteure bildet die Grundlage, damit Zivis wirksame und effiziente Arbeitsleistungen im öffentlichen Interesse erbringen. Dem eigenverantwortlichen Planen und Handeln der Zivis und der Einsatzbetriebe kommt dabei entscheidende Bedeutung zu. Die Plattform unterstützt und optimiert die Zusammenführung von Zivis mit Einsatzbetrieben. Sie ermöglicht die Abwicklung aller Vollzugsprozesse. Gleichzeitig integriert sie den Austausch mit allen weiteren Vollzugspartnern.² Die Plattform verfügt über digitalisierte, medienbruchfreie und benutzerfreundliche Prozesse. Die Lösungsarchitektur und das betriebliche Change Management erlauben und fördern die zukunftsorientierte Weiterentwicklung der Plattform, so dass sich künftige Erwartungen und Bedürfnisse der Vollzugsakteure sowie technologische Innovationen gut und kostensparend integrieren lassen.

- *3. Das ZIVI nutzt Daten als strategische und operative Ressource für die Politikvorbereitung und für die Planung und Steuerung des Politikvollzugs.*

Die gezielte Erhebung und Nutzung von Daten ermöglicht es, sachgemässe und schlanke Vollzugsprozesse bereitzustellen und bedarfsgerechte sowie effiziente Leistungen (*Output*) zu er-

² Bspw. Bereich Personelles der Armee, Ausgleichskassen, Militärversicherung, SBB, Strafbehörden.

bringen. Die erhobenen Daten stellen Grundlagen für informierte Entscheidungen in der Politikvorbereitung bereit. Sie unterstützen die strategische und operative Planung und Steuerung des Politikvollzugs. Datenerhebung und –nutzung erfüllen die Vorgaben zur Informationssicherheit und zum Datenschutz. Die Datenerhebung folgt dem Prinzip der Datensparsamkeit. Die Kontrolle über die die eigene Person betreffende Datenerhebung und –nutzung ist gewährleistet.

2.4 Zehn strategische Ziele

2.4.1 Übersicht

Die strategischen Ziele beantworten die Frage, in welchen Bereichen Wandel einsetzen soll und in welche Richtung dieser Wandel geht.

	<ul style="list-style-type: none"> • Das individuelle und kollektive Verständnis für den digitalen Wandel wird verankert und innovative Denkweisen werden gefördert. • Individuelle und kollektive digitale Kompetenzen werden gefordert und gefördert. • Agile Arbeitsformen werden gezielt gefördert und eingesetzt. • Ausgewählte neue und innovative Technologien werden erprobt. • Ausgewählte Prozesse werden digitalisiert und automatisiert. • Innovative Partnerschaften werden gesucht und gepflegt.
	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anforderungen und Bedürfnisse der NutzerInnen werden in der Lösungsarchitektur wo immer möglich berücksichtigt. • Das Matching zwischen Zivis und Einsatzbetrieben wird auf das Ziel der hohen Wirksamkeit von Zivildienstleistungen hin optimiert und unterstützt.
	<ul style="list-style-type: none"> • Strategische und operative Entscheide stützen sich auf gezielt optimierte Daten. • Die Planung und Realisierung neuer digitaler Lösungen tragen dem Rechtsetzungsbedarf, dem Datenschutz, der Informationssicherheit und den Vorgaben zu Open Government Data Rechnung und sich dadurch vertrauenswürdig und sicher.

2.4.2 Im Einzelnen

2.4.2.1 Das ZIVI ist fit für die digitale Transformation

- *Das individuelle und kollektive Verständnis für den digitalen Wandel wird verankert und innovative Denkweisen werden gefördert.*

Für eine digitale Transformation im Sinne eines grundlegenden, die ganze Organisation und deren gesamte Aufgabenerfüllung umfassenden Wandels reichen moderne IT-Infrastrukturen allein nicht. Ob und wie der Wandel stattfindet und gestaltet wird, entscheidet sich insbesondere in der individuellen und kollektiven Denk- und Handlungsweise der Organisationsmitglieder. Alle Mitarbeitenden des ZIVI sollen die Veranlassung, den Zweck, die Orientierung und den Inhalt der digitalen Transformation und deren interdisziplinäre Umsetzung verstehen, mitgestalten, weiterentwickeln und dadurch unterstützen, mittragen und mitverantworten. «Digital Leadership» ist daher nicht auf die formal als solche bezeichneten Führungsfunktionen beschränkt, sondern kann und soll in einem partizipativen Prozess wahrgenommen werden. Dieser Prozess umfasst auch die Beurteilung von Chancen und Risiken der digitalen Transformation und die Entscheidungsfindung zum Umgang mit den daraus folgenden strategischen, operativen, finanziellen, organisatorischen und personellen Herausforderungen. Führungsaufgabe ist es, in den bestehenden Organisationsstrukturen und –prozessen innovative Denkansätze zu ermöglichen und zu fördern. «Digital Leadership» bedeutet dafür zu sorgen, dass neue Ansätze und Lösungen in den umfassenden Wandel integriert werden können.

- *Individuelle und kollektive digitale Kompetenzen werden gefordert und gefördert.*

Teilhabe an der digitalen Transformation und am grundlegenden, die ganze Organisation und deren gesamte Aufgabenerfüllung umfassenden Wandel setzt voraus, dass individuelle und kollektive Kompetenzen erworben und weiterentwickelt werden, die in der digitalisierten Arbeitswelt 4.0 erforderlich sind. Digitales Verständnis und Gewandtheit sind Voraussetzungen, um Arbeitsabläufe neu zu denken und Dienstleistungen digital auszuführen. Die Förderung und Einforderung digitaler Kompetenzen ist in allen Phasen des strategischen Personalmanagements, d.h. in der Personalgewinnung, -führung, -entwicklung und –austritt zu berücksichtigen und zu realisieren. Der Inhalt der erforderlichen Kompetenzen ist insbesondere in der *Personalstrategie Bundesverwaltung 2020-2023* mit ihren beiden Schwerpunkten «digitale Transformation gestalten» und «Kompetenzen gewinnen und entwickeln» bestimmt.³ Jeder Schwerpunkt hat vier Ziele mit Aussagen und Erwartungen an Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Fachleute. Die Kompetenzen 4.0 sind dabei in das bestehende Kompetenzmodell der Bundesverwaltung integriert, d.h. die spezifischen Aspekte und Anforderungen der digitalen Transformation sind für jeden der bestehenden Kompetenzbereich (Selbst-, Sozial-, Führungs- und Fachkompetenzen, inkl. Projektmanagementkompetenzen) beschrieben. Die Umsetzung erfolgt insbesondere im Rahmen des jährlichen Beurteilungs- und Förderungsprozesses (BFG).

- *Agile Arbeitsformen werden gezielt gefördert und eingesetzt.*

In der digitalisierten Arbeitswelt 4.0 gewinnen agile Arbeitsformen an Bedeutung. Zwar verfügt das ZIVI als Organisation und auf Stufe Mitarbeitende bereits über Kompetenzen und Erfahrung in interdisziplinärem und innovationsorientiertem Arbeiten.⁴ Agile Arbeitsformen bedeuten für das ZIVI aber, dass noch vermehrt Arbeiten in interdisziplinären Teams erledigt, Ideen gemeinsam entwickelt und getestet sowie (Zwischen-) Ergebnisse durch schnelle Korrekturen angepasst werden. Durch die kontinuierliche Weiterentwicklung bestehender Fähigkeiten, durch den Erwerb neuer Fähigkeiten in agilem Arbeiten sowie durch den gezielten Einsatz agiler Arbeitsformen soll eine höhere organisati-

³ Siehe <https://intranet.infopers.admin.ch/infopers/de/home/arbeitgeber-bund/personalstrategie-2020-2023/schwerpunkte.html>

⁴ Bspw. Matrixstruktur im Direktionsbereich Vollzug; Projektmanagement in Projektorganisationen, deren Zusammensetzung nicht zwingend entlang der Linienorganisation und formaler Funktionen vorbestimmt ist; Selbstorganisation in ausgewählten Fragestellungen, bspw. bezüglich Personalzufriedenheit.

onale und digitale Reife erreicht werden. *Gezielt fördern* heisst auch, aufzuzeigen, wo aus rechtlichen, organisatorischen oder betrieblichen Gründen sowie aufgrund von Ressourcen ZIVI als Teil der Bundesverwaltung «herkömmliche» Arbeitsweisen anwendet.

- *Ausgewählte neue und innovative Technologien werden erprobt.*

Neue und innovative Technologien bilden die Grundlage für die digitale Transformation. Ihr Potenzial muss erkannt, die Anforderungen im Verwaltungsumfeld erfüllt und der Nutzen für verschiedene Anwendungsfelder geklärt werden. Dafür arbeitet das ZIVI gezielt mit kompetenten Anbietern zusammen. Dabei sollen einerseits Technologien, die sich in der Praxis bewährt haben, integriert werden, andererseits sollen Potentiale neuer Technologien anhand einfacherer Prototypen ermittelt werden. Erst wenn die Ergebnisse aus diesen Pilotprojekten die Erwartungen erfüllen, werden umfassendere Projekte initiiert. Die bestehenden technischen Lösungen werden kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert.

- *Ausgewählte Prozesse werden digitalisiert und automatisiert.*

Bestehende Vollzugsprozesse sowie die Interaktion mit Zivis, Einsatzbetrieben und anderen beteiligten Akteuren zeigen Optimierungsbedarf und -möglichkeiten. Mittels Digitalisierung und Prozessautomation soll die Effizienz gesteigert, der Aufwand für wiederkehrende administrative Arbeitsabläufe gesenkt und die Realisierung von Skaleneffekte ermöglicht werden. Indem Daten standortunabhängig abruf- und bearbeitbar sind, entstehen Handlungsoptionen in der Organisationsstruktur, die Flexibilität der Arbeitsorganisation wird erhöht und das Notfall-, Krisen- und Business Continuity Management der Organisation werden gestärkt.

- *Innovative Partnerschaften werden gesucht und gepflegt.*

Für den Aufbau und die Pflege von digitaler Reife ist das ZIVI auf die Kooperation mit ausgewählten Partnern innerhalb und ausserhalb der Bundesverwaltung angewiesen. Partnerschaften können innovativ sein, weil die Zusammenarbeit mit neuen und aussergewöhnlichen Kompetenzzentren und Erfahrungspools erfolgt. Oder sie involviert Organisationen oder Personen, die im Bereich des Public Management innovative Ansätze und Lösungen entwickeln, realisieren und teilen. Partnerschaften bringen Wissen, Erfahrung, Veränderungspotential und neue Perspektiven in die Organisation ein. Der Einbezug der Aussenperspektive von Partnern mit hoher digitaler Reife fördert die organisationale Fähigkeit des ZIVI, Gewohnheiten zu hinterfragen und sich bei der Suche nach neuen Lösungen inspirieren zu lassen.

2.4.2.2 Das ZIVI betreibt eine digitale, zukunftsorientierte und benutzerfreundliche Plattform

- *Die Anforderungen und Bedürfnisse der NutzerInnen werden in der Lösungsarchitektur wo immer möglich berücksichtigt.*

Zivis und Einsatzbetrieben stehen durch eine Plattform einfach und intuitiv konzipierte Dienstleistungen und Prozesse zur Verfügung, die aus Kundensicht (End-to-End Dienste) fortlaufend optimiert werden. Die Vollzugsprozesse von der Einsatzvereinbarung bis zum Aufgebot und von der Diensttagemeldung über die EO-Meldekarte bis zur Spesenauszahlung sind digitalisiert, medienbruchfrei und jederzeit von den jeweils handelsüblichen stationären und mobilen Endgeräten abrufbar. Die Möglichkeit zur direkten Kommunikation zwischen NutzerInnen und ZIVI und weiteren Vollzugspartnern des Zivildienstes⁵ ist integriert. Zivis und Einsatzbetriebe können ihr Profil jederzeit aktualisieren und mit weiteren Informationen und relevanten Dokumenten vervollständigen.

- *Das Matching zwischen Zivis und Einsatzbetrieben wird mit Ziel der hohen Wirksamkeit der Zivildienstleistungen optimiert unterstützt*

⁵ Bspw. Ausgleichskassen, Militärversicherung u.a.

Zivis und Einsatzbetriebe finden und bewirtschaften auf der Plattform die für sie relevanten Informationen und Funktionen, die sie im Matchingprozess bestmöglich unterstützen. Die Plattform ermöglicht ihre direkte Kommunikation von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Bewerbung sowie ihre Interaktion während der gesamten Dauer des Zivildiensteinsatzes. Das ZIVI kann den Matchingprozess durch gezielte Steuerung optimieren und die Wirksamkeit des Zivildienstvollzugs maximieren.

2.4.2.3 Das ZIVI nutzt Daten als strategische und operative Ressource für die Politikvorbereitung und für die Planung und Steuerung des Politikvollzugs

- *Strategische und operative Entscheide stützen sich auf gezielt optimierte Daten.*

Daten ermöglichen es dem ZIVI, strategische und operative Entscheidungen informiert und evidenzbasiert zu treffen. Sie unterstützen die Erstellung genauer Prognosen, das Erkennen ineffizienter Arbeitsabläufe, die bessere Erfassung der Anforderungen und Bedürfnisse der NutzerInnen und die Beobachtung, wie Dienstleistungen des ZIVI genutzt werden. Mit Datenanalysen können die Dienstleistungen und Prozesse gemäss den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen verbessert und Prozess- und Serviceinnovationen entwickelt werden. Das bedingt, dass ein Datenmanagement aufgebaut sowie bestehende Daten und technischen Systeme (Datenbanken, Schnittstellen usw.) standardisiert sowie mit anderen Datenbereichen der Bundesverwaltung koordiniert und harmonisiert werden. Hierfür werden die organisatorischen und technischen Voraussetzungen geschaffen und gepflegt.

- *Die Planung und Realisierung neuer digitaler Lösungen tragen dem Rechtsetzungsbedarf, dem Datenschutz, der Informationssicherheit und den Vorgaben zu Open Government Data Rechnung und sich dadurch vertrauenswürdig und sicher.*

Bei der Erhebung, Bearbeitung und Nutzung von Daten werden die Anforderungen bezüglich Informationssicherheit und Datenschutz jederzeit erfüllt. Hierfür werden die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen und gepflegt. Die NutzerInnen fühlen sich bezüglich des Umgangs des ZIVI mit ihren Daten sicher und können darauf vertrauen, dass ihre Daten ausschliesslich für die kommunizierten Zwecke verwendet werden.

2.5 Eine Maxime und sieben Prinzipien der Umsetzung

Die Maxime und die Prinzipien beantworten die Frage, woran sich die Operationalisierung der Strategie orientiert.

Die Maxime definiert die überlagernde Orientierung der Operationalisierung:

Ausgewählte Prozesse werden digitalisiert und wo möglich automatisiert, um langfristig eine wirksame, vernetzte, effiziente und datenschutzkonforme Leistungserbringung des ZIVI zu ermöglichen.

Die Prinzipien konkretisieren die Orientierung der Operationalisierung:

Digital first

Wo immer möglich sind Dienstleistungen digital und integriert gestaltet, der Zugang ist maximal erleichtert und Prozesse sind automatisiert und durchgängig angelegt.

Once-only

Grundlegende Informationen (Daten) müssen nur einmalig erfasst werden.

Fokussierung auf die Stakeholder

Alle Vorhaben und Projekte werden mit dem Fokus auf die Stakeholder (NutzerInnen, Vollzugspartner) umgesetzt. Ihr Nutzen und Mehrwert stehen im Zentrum.

Transformationsprozess pragmatisch gestalten

Die Umsetzung erfolgt pragmatisch und mit Offenheit für neue Lösungen. Hindernisse sind Anlass, gemeinsam nach Lösungen zu suchen, ohne die Probleme in den Vordergrund zu stellen.

Ganzheitliches Vorgehen

Die Umsetzung verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Einzelne Projekte und Massnahmen werden immer mit Blick auf das grosse Ganze konzipiert und realisiert.

Gestaltung erfordert Kompetenz, Verantwortung und Verbindlichkeit

Rollen sind definiert und mit klaren Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bestimmt. Die organisationalen und personellen Rahmenbedingungen sind entsprechend angepasst. Gestaltungsplanung und –steuerung sind verbindlich.

Streben nach kontinuierlicher Verbesserung

Die externe und interne digitale Transformation ist ein kontinuierlicher, naturgemäss offener Wandel. Er erfordert das Streben nach ständiger Verbesserung und Offenheit für neue Lösungen.

2.6 Umsetzung

Ein jährlich aktualisierter Anhang dokumentiert die rollende Planung der Umsetzung der *Strategie Digitale Transformation*. Dazu werden Massnahmeschwerpunkte und Massnahmen bestimmt und jährlich aktualisiert.

2.6.1 Massnahmeschwerpunkte

Zur Umsetzung der zehn strategischen Ziele werden thematische Massnahmeschwerpunkte bestimmt.

Massnahmeschwerpunkte werden entweder als Arbeitsschritte in den Masterplan oder – wenn der ganze Schwerpunkt als operatives Ziel formuliert werden kann und den SMART Kriterien⁶ genügt – in die LVB oder internen Ziele aufgenommen.

Wenn zur Bearbeitung eines Massnahmeschwerpunktes ein agiles Vorgehen gewählt wird, wird als Inhalt der Zielformulierung nicht ein Ergebnis (im Sinne von *Output*) definiert, sondern ein Auftrag zur agilen Bearbeitung eines spezifischen Themas formuliert.

2.6.2 Massnahmen

Zur Umsetzung der Massnahmeschwerpunkte werden konkrete Massnahmen bestimmt.

Massnahmen werden als operative Ziele in die LVB oder internen Ziele aufgenommen und entsprechen den SMART-Kriterien.

Wenn zur Bearbeitung einer Massnahme ein agiles Vorgehen gewählt wird, wird als Inhalt der Zielformulierung nicht ein Ergebnis (im Sinne von *Output*) definiert, sondern ein Auftrag zur agilen Bearbeitung eines spezifischen Themas formuliert.

⁶ Dabei gilt die folgende (englische) Version: specific, measurable, achievable, relevant, time-bound.

3. Exkurs zur Herleitung der Strategie: Rahmenbedingungen

3.1 Politische Rahmenbedingungen

Der Bundesrat misst der Innovation durch digitale Angebote und Prozesse hohe Bedeutung bei und hat in den letzten Jahren wichtige Schritte unternommen, um die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen und die digitale Transformation voranzutreiben. In der *E-Government Strategie Schweiz*⁷ geben Bund, Kantone und Gemeinden als Ziel vor, dass Bürgerinnen und Bürger ihre Behördengänge künftig digital abwickeln, unabhängig von Wohnort und Uhrzeit.

Die digitale Transformation hat zu einer Vielzahl von Erwartungshaltungen inner- und ausserhalb der Bundesverwaltung geführt. Vor diesem Hintergrund hat der Bundesrat im Januar 2019 das *Zielbild für die digitale Transformation in der Bundesverwaltung und den Aufbau der digitalen Infrastrukturen* verabschiedet.⁸ Es dient der Bundesverwaltung als Leitlinie, um im digitalen Bereich die übergeordneten politischen und bundesweiten Geschäftsziele zu erreichen.

Die amtsspezifische *Strategie Digitale Transformation* des ZIVI ist auf die überlagernden Strategien und Vorgaben des Bundes abgestimmt, insbesondere auf die *Strategie Digitale Schweiz*⁹, die *IKT-Strategie 2020-2023*¹⁰ sowie die *E-Government Strategie Schweiz*.

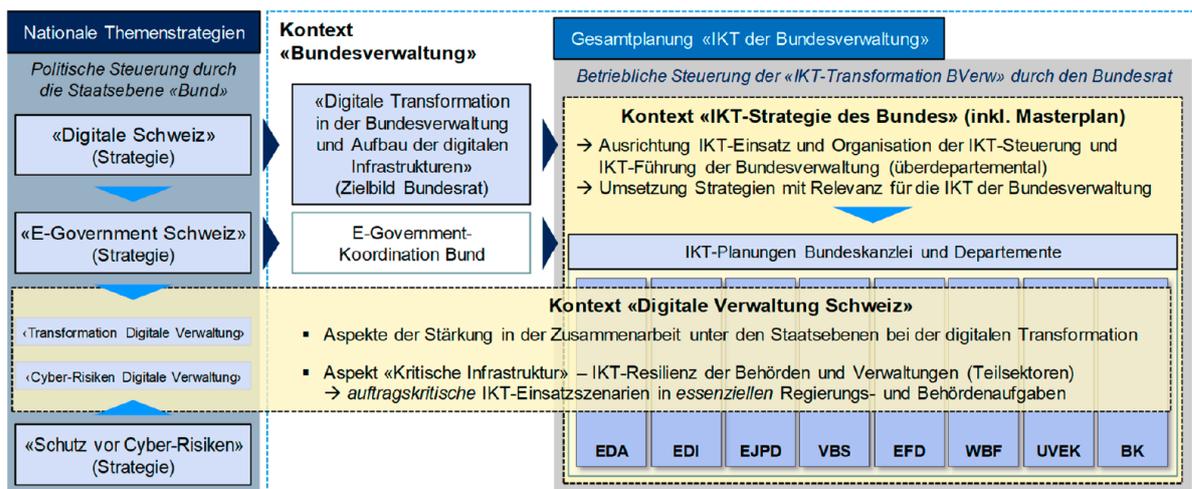


Abbildung 1: Einbettung der IKT-Strategie des Bundes (Strategiekontext)

Zu berücksichtigen ist im Weiteren die *Open Government Data Strategie* des Bundesrates.¹¹

Die Umsetzung erfolgt unter der Berücksichtigung der Vorgaben und Prozesse der Querschnittsämter (Eidg. Personalamt (EPA), Eidg. Finanzverwaltung (EFV), Bundesamt für Informatik (BIT) und Bundesamt für Bauten und Logistik (BBL)) und des Generalsekretariats des Eidgenössischen Departements für Wirtschaft, Bildung und Forschung (GS-WBF).

⁷ Siehe [E-Government Strategie Schweiz - www.egovernment.ch](http://www.egovernment.ch)

⁸ Siehe [Zielbild für die digitale Transformation in der Bundesverwaltung und den Aufbau der digitalen Infrastrukturen \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)

⁹ Siehe [Digitale Schweiz \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)

¹⁰ Siehe [SB000 - IKT-Strategie des Bundes \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)

¹¹ Siehe [«Open Government Data»-Strategie 2019–2023 | Bundesamt für Statistik \(admin.ch\)](https://www.admin.ch)

3.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Vorgaben in den Bereichen Informationssicherheit und Datenschutz sind jederzeit einzuhalten. Die bestehenden Grundlagen des Zivildienstrechts sind zur Einführung neuer Umsetzungsschritte der digitalen Transformation anzupassen oder zu ergänzen. Dabei ist mit laufenden Rechtsetzungsvorhaben des Bundes zu koordinieren.

3.3 Organisatorische Rahmenbedingungen

Nicht Gegenstand der amtsspezifischen *Strategie Digitale Transformation* des ZIVI sind die Vorgaben zu Arbeitsformen und Arbeitsplätzen, die vom EPA und dem BBL weitergetrieben werden. Auch diese Entwicklungen werden die digitale Transformation des ZIVI befördern.

4. Überprüfung und Anpassung der Strategie

Die Strategie wird jährlich durch den Chief Digital Officer (CDO) überprüft. Er/sie stellt der GL Antrag zu Änderungen.

Die Strategie wird per 1.1.2025 einer Totalüberprüfung unterzogen. Der/die CDO initiiert und leitet die Überprüfung und stellt der GL Antrag.

5. Glossar zum Wortverständnis

Begriff	Beschreibung
Digitalisierung und Digitale Transformation	<p>In Lehre und Praxis besteht kein einheitliches Verständnis zu den Begriffen «digitale Transformation» und «Digitalisierung», inklusive zur Frage, ob die Begriffe synonym sind und wie sich gegebenenfalls konzeptionell unterscheiden.</p> <p>Inhaltliche Beschreibungen zu den Begriffen enthalten typischerweise folgende Elemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Digitalisierung</i> (von lat. <i>digitus</i>, Finger und engl. <i>digit</i>, Ziffer) umfasst das Umwandeln von analogen Werten in digitale Formate und ihre Verarbeitung, Speicherung und Bereitstellung in einem digitaltechnischen System. • <i>Digitale Transformation</i> (Digital Change) bezeichnet einen Wandel, dem Wirtschaft und Gesellschaft unterworfen sind. Im Vordergrund stehen dabei weniger die technologischen als viel mehr die gesellschaftlichen und kulturellen Aspekte. Der volle Nutzen der Digitalisierung (siehe oben) ergibt sich erst mit der Bereitschaft, neue Wege zu gehen, bestehende Gewohnheiten zu ändern, Abläufe und Arbeitsweisen zu hinterfragen anzupassen sowie offen für Neues zu sein und dadurch Innovation zu ermöglichen. Die Nutzung neuer Technologien verändert die Geschäftstätigkeit und Produktion in grundlegender Weise, macht Anpassungen der Strukturen und Prozesse notwendig und verlangt nach neuen Formen der Zusammenarbeit. <p>Für die <i>öffentliche Verwaltung</i> geht es – im Sinne der Definition der OECD von «Digital Government» – darum, den digitalen Wandel aktiv anzugehen und diesen mitzugestalten. Das Ziel ist, die Anspruchsgruppen bei der Ausübung ihrer Rechte und Pflichten zu unterstützen und öffentlichen Mehrwert («public value») zu schaffen. Mit der vermehrten bereichsübergreifenden Zusammenarbeit in Fachgremien, Arbeitsgruppen und Projekten wird der dazu notwendige Wissens- und Erfahrungsaustausch verstärkt. Die damit einhergehende Veränderung der Arbeitsweise und der Zusammenarbeitsformen verleiht der Verwaltung Agilität, d. h., die Verwaltung kann schneller auf gesellschaftliche, rechtliche, oder technologische Veränderungen reagieren. Die Schaffung einer zeitgemässen Arbeitsumgebung und die Bereitstellung von entsprechenden Kommunikationsmöglichkeiten fördern diesen Prozess. Nicht nur neue Hilfsmittel und Arbeitsweisen unterstützen die Mitarbeitenden in diesem Wandel, sondern individuelle und kollektive digitale Kompetenzen werden im Veränderungsprozess auf allen Stufen gefördert und gefordert (Change-Management).</p> <p>Das ZIVI verwendet – im Sinne seines Leitbildes und der vorliegenden Strategie – konsequent den Begriff <i>Digitale Transformation</i> und folgt damit dem Verständnis eines grundlegenden, die ganze Organisation und deren gesamte Aufgabenerfüllung umfassenden Wandels (siehe Strategie, Kapitel 1).</p>
Agilität	<p>Agilität ist die organisationale Fähigkeit einer Organisation, flexibel, proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.</p>
Chief Digital Officer (CDO)	<p>«Chief Digital Officer (CDO)» ist eine Rolle, deren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (im Rahmen der Geschäftsordnung ZIVI) die Planung und Steuerung der digitalen Transformation umfasst und die in der Regel einer Person in der obersten Führungsebene einer Organisation zugewiesen ist.</p>

Digital First	«Zuerst Digital» heisst, dass der digitale Kanal zur ersten Wahl bei der Zusammenarbeit werden soll und entsprechend vorrangig realisiert wird.
E-Government (E-GOV)	Unter E-Government, Kurzform für «Electronic Government», versteht man den verstärkten Einsatz moderner IT-Techniken und elektronischer Medien für Regierungs- und Verwaltungsprozesse. Verwaltungseinheiten kommunizieren untereinander und mit den BürgerInnen und privaten Unternehmen auf elektronischem Wege.
Matching	Als Matching wird – in Sinne des im Leitbild formulierten Alleinstellungsmerkmals des ZIVI – der gegenseitige Findungs- und Zuordnungsprozess zwischen Zivis und Einsatzbetrieben verstanden.
Mobile First	Mit dem Begriff «Mobile First» wird ein Konzept für Webdesign sowie die Konzeption von Websites bezeichnet. Dieses Konzept sieht vor, dass die für mobile Endgeräte optimierte Version zuerst entsteht und sukzessive Erweiterungen für Desktop-Lösungen stattfinden.
Objectives Key Results (OKR)	OKR ist eine agile Management Methode und teilt die klassischen Ziele in Objectives und Key Results auf. Objectives geben ein Ziel in ähnlichem Wege wie eine Vision vor – abstrakt, polarisierend und motivierend. Sie holen den Mitarbeitenden ab und sichern sein Commitment zum Ziel. Key Results haben die Aufgabe, das Objective messbar zu machen und zu zeigen, wie das Objective erreicht werden kann.
Once Only	«Nur einmal» hat als Prinzip zum Ziel, dass BürgerInnen und private Unternehmen bestimmte Standardinformationen der öffentlichen Verwaltungen nur noch einmal mitteilen müssen.
Plattform	Das ZIVI versteht unter der digitalen Plattform eine zentrale Schnittstelle, die verschiedene Akteure des Zivildienstes über moderne Technologien miteinander verbindet und ihre Interaktionen mit Hilfe unterschiedlicher Funktionsbausteine vereinfacht. Dieses Verständnis von Plattform geht damit wesentlich über die Lösungsarchitektur, die E-ZIVI bietet, hinaus.
Single Point of Contact (SPoC)	Als Single Point of Contact (SPoC) wird in einer Organisation eine zentrale (also einzig mögliche) Anlaufstelle für ein bestimmtes Thema oder Problem oder eine festgelegte Tätigkeit bezeichnet.