

eGovernment Wettbewerb 2023

Projekt zur agilen Transformation der Verwaltung (Kat. 4)

„Digitalstrategie für die digitale Transformation der DRV Bund“

Stabsstelle Digitalisierung und digitale Transformation

Matthias Flügge und Maria Formisano

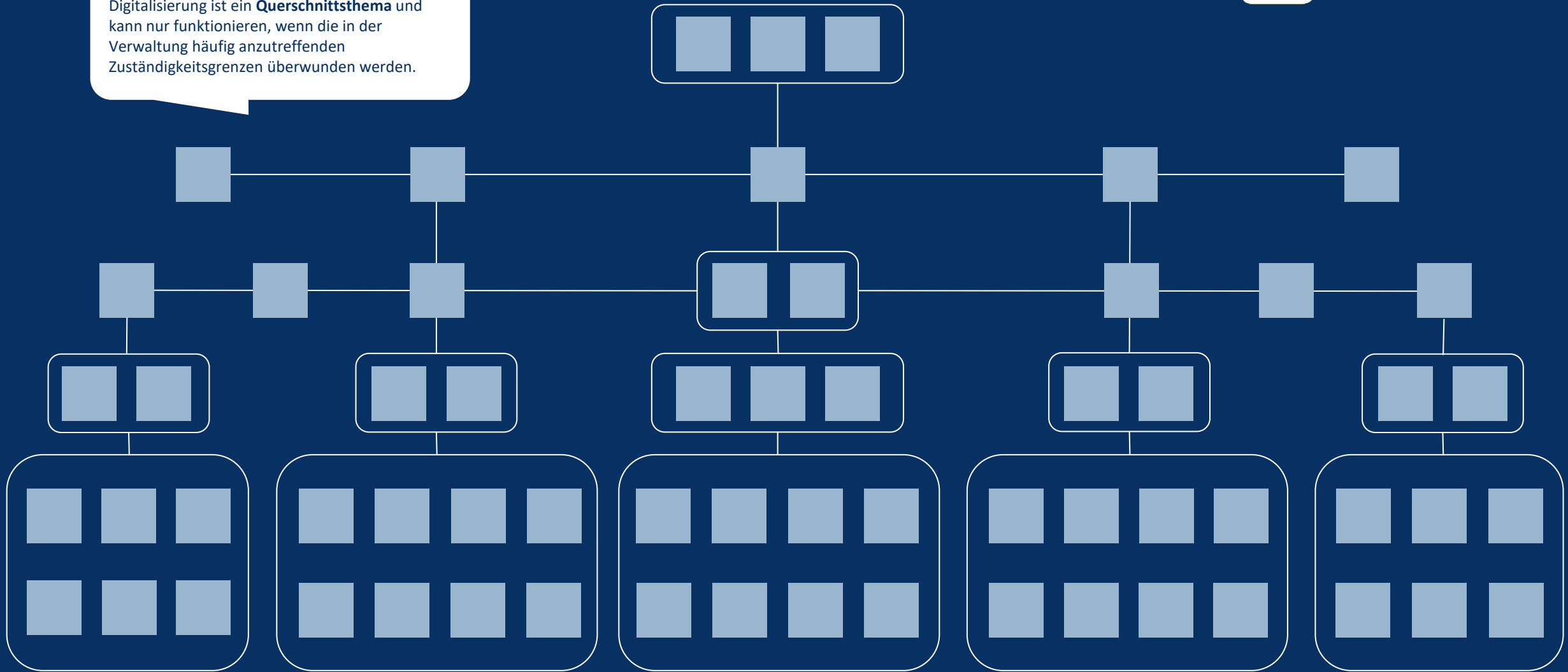
Wie kann **agile Transformation** in einer Verwaltung mit 25.000 Mitarbeitenden und 30 Millionen Kund*innen sinnvoll und **zukunftsichernd** gestaltet werden?

25.000
Mitarbeitende

30 Millionen
Kund*innen

Der demografische Wandel trifft die Deutsche Rentenversicherung doppelt. Eine zunehmende Zahl älterer Menschen, die in Rente gehen, trifft auf eine perspektivisch sinkende Zahl von Beschäftigten. Diese Herausforderung ist - neben vielen weiteren - nur ein guter Grund, Digitalisierung und Transformation **nachhaltig** zu denken und **ambitioniert** anzugehen.

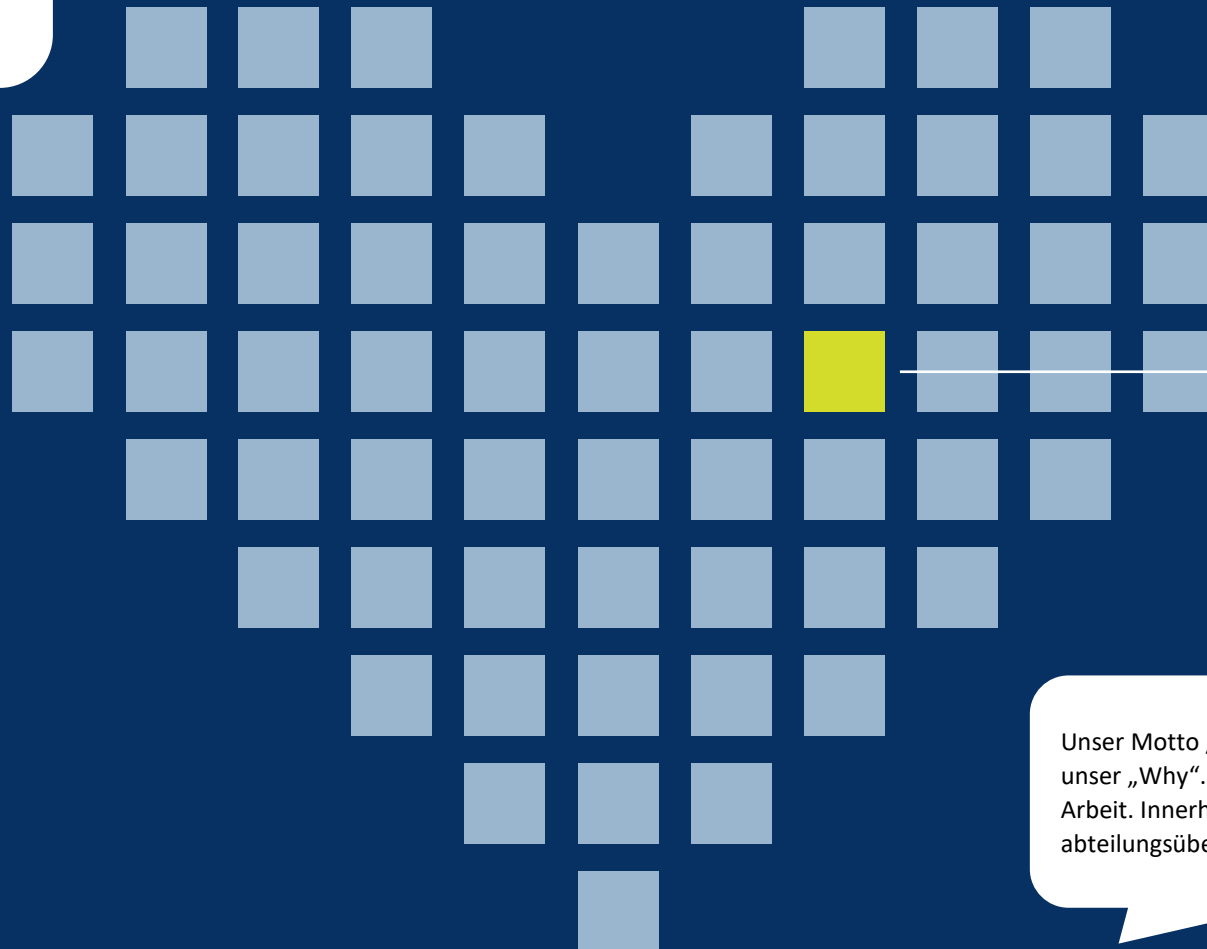
Digitalisierung ist ein **Querschnittsthema** und kann nur funktionieren, wenn die in der Verwaltung häufig anzutreffenden Zuständigkeitsgrenzen überwunden werden.



Darum beginnt für uns agile Transformation genau dort, wo man **Freiräume** schaffen kann. Freiräume für mehr **Eigenverantwortung** und mehr Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg. Als **Gesamtorganisation** und mit einer gemeinsamen Ausrichtung.



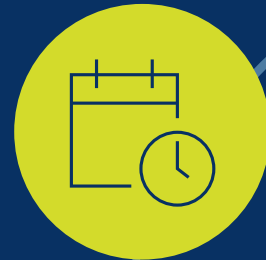
Seit 2020 gibt es das Team Digitalstrategie und digitale Transformation: Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, Wände einzureißen, neue Formen der Zusammenarbeit zu etablieren und mit allen Bereichen der DRV Bund digitale Angebote zu schaffen, die die **Bürger*innen** und deren Bedürfnisse in den **Fokus** nehmen.



Team Digitalstrategie & digitale Transfor- mation

Unser Motto „**Wir lieben Veränderung**“ ist unser „Why“. Es leitet uns in unserer täglichen Arbeit. Innerhalb des Teams und in der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit.

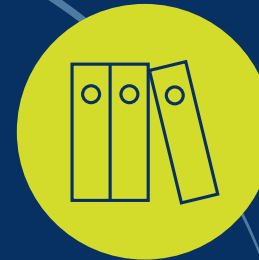
Wir haben gelernt, dass wir für das Gelingen der agilen Transformation **sechs Dinge** brauchen:



Plan



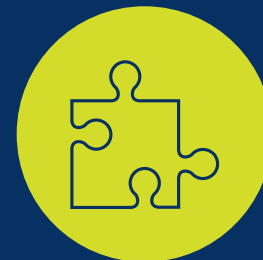
Mut



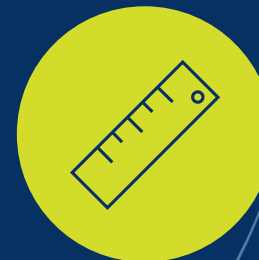
**Raum und
Methodik**



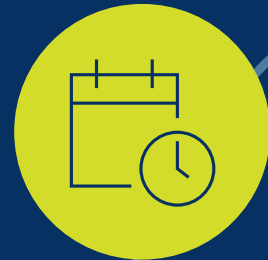
**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**



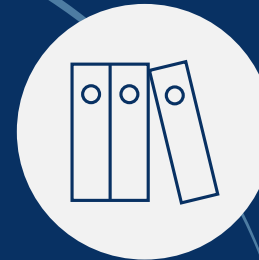
Skalierung



Plan



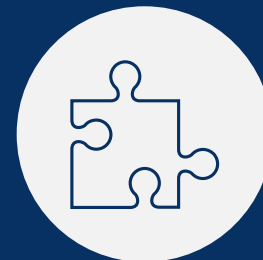
Mut



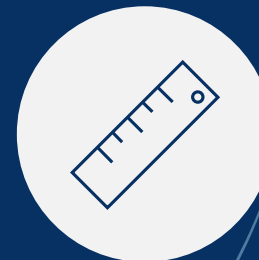
**Raum und
Methodik**



**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**



Skalierung



Die Digitalstrategie

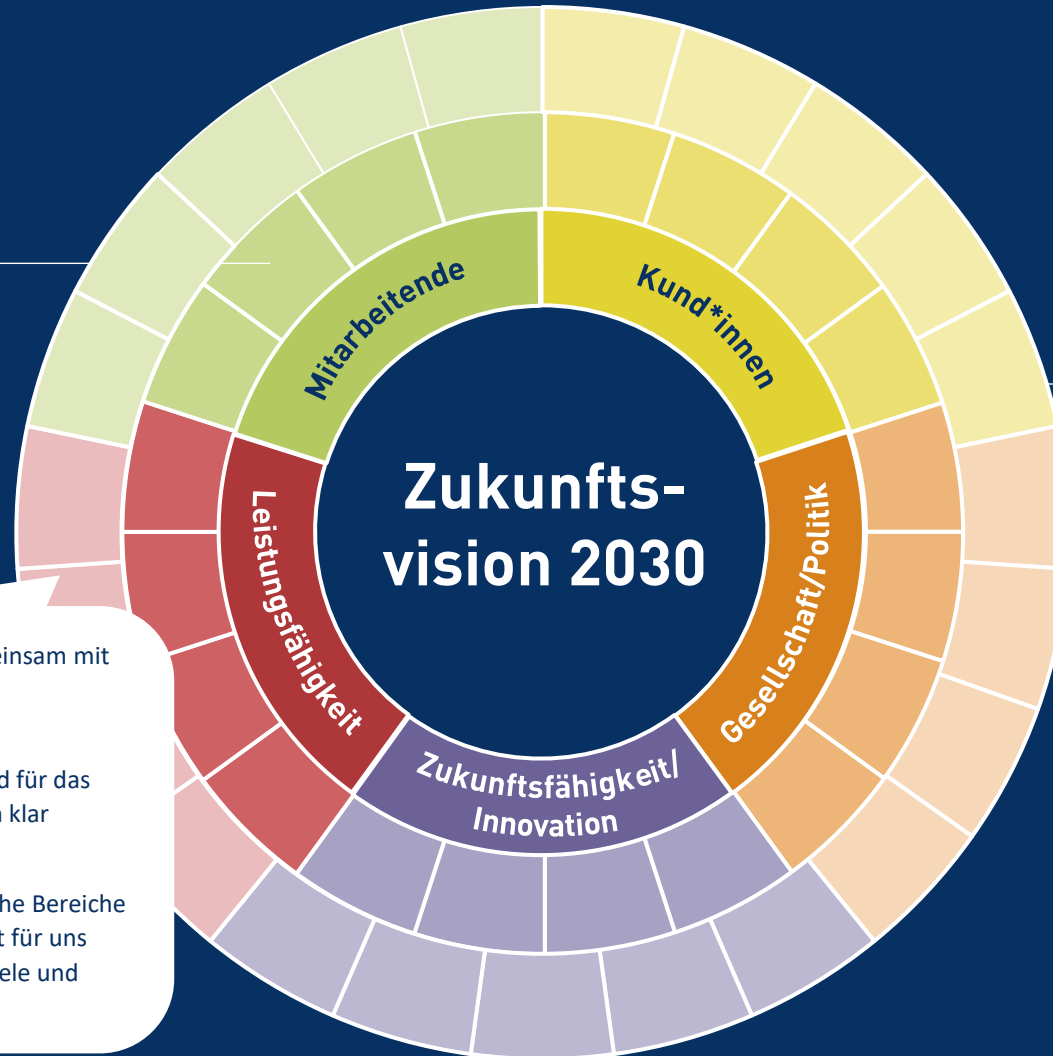


Deutsche
Rentenversicherung
Bund



20

strategische
Digitalziele



Unser **Plan** ist unsere Digitalstrategie, die wir gemeinsam mit allen Bereichen des Hauses entwickelt haben.

Die Digitalstrategie ist unser **Kompass** auf einem herausfordernden Weg. Sie bietet ein klares Zielbild für das **Jahr 2030**, langfristige strategische Ziele, aber auch klar messbare Etappenziele und Maßnahmen.

Für diese Etappenziele übernehmen unterschiedliche Bereiche des Hauses die Verantwortung. Und jede Etappe ist für uns eine Lernschleife: Nach jeder Etappe werden die Ziele und Maßnahmen **evaluiert** und **angepasst**.

29

operative Digital-
ziele 2021-2022



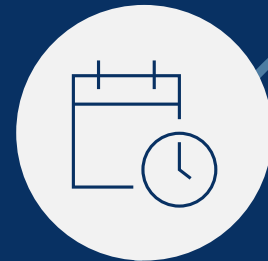
22

operative Digital-
ziele 2023-2024



Wie weit wir gekommen sind, wo wir gut vorankommen, aber auch was noch nicht so gut funktioniert, können unsere Mitarbeitenden in jederzeit auf einem **Dashboard** nachvollziehen und dazu in einen Dialog treten.

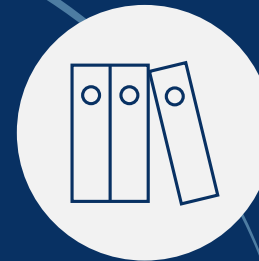




Plan



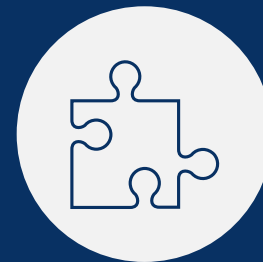
Mut



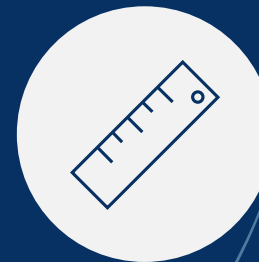
**Raum und
Methodik**



**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**

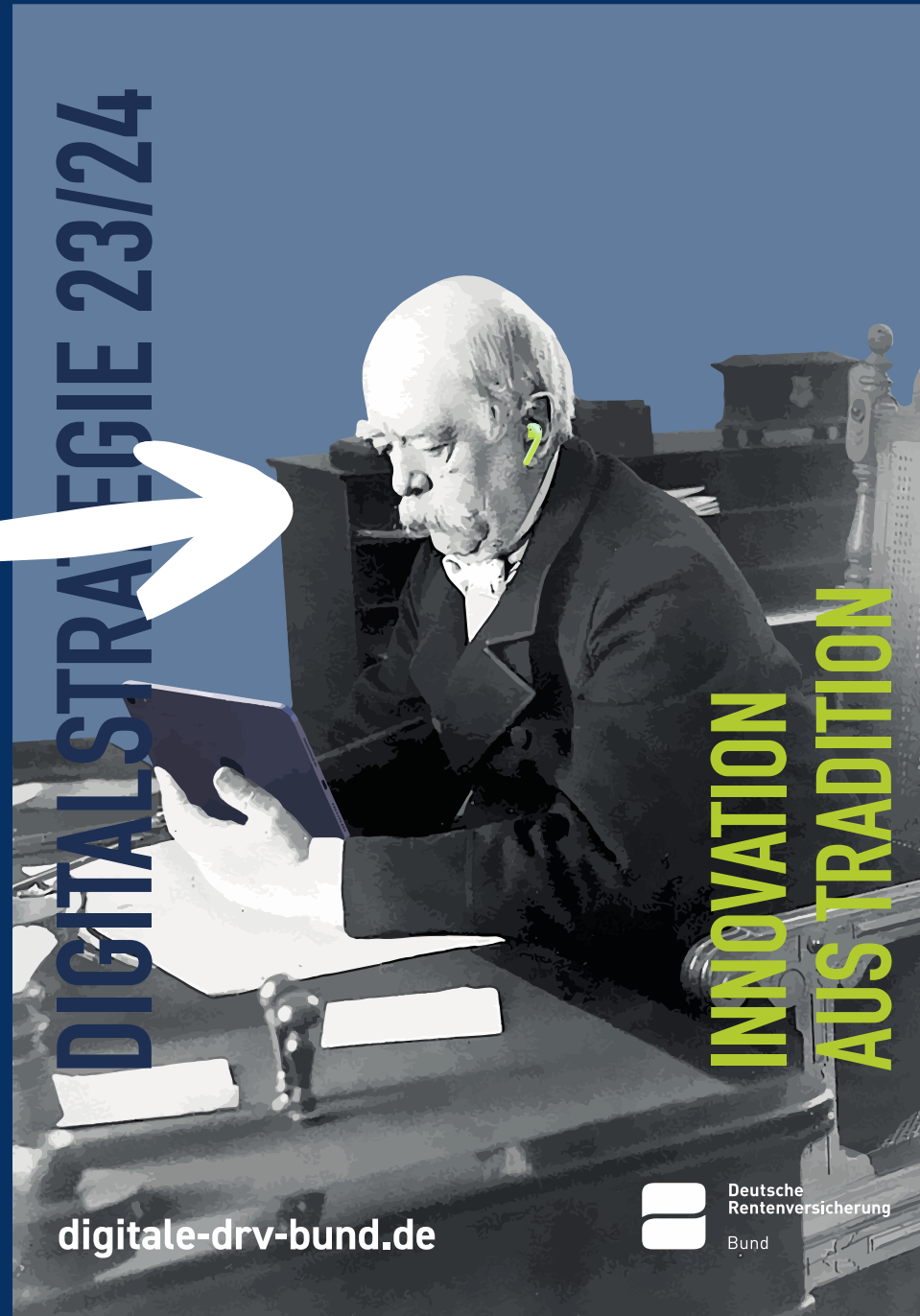


Skalierung



Bismarck

(hat Rente erfunden)



Agile Transformation ist für uns auch **Mut**:
Mutig handeln, heißt mutig zu entscheiden.
Und eine **Haltung** dazu einzunehmen.

Als wir die zweite Etappe der Digitalstrategie
mit Plakaten an allen Standorten und in allen
Dienstgebäuden sichtbar machen wollten, war
uns bewusst, dass sie nicht allen gefallen
werden.

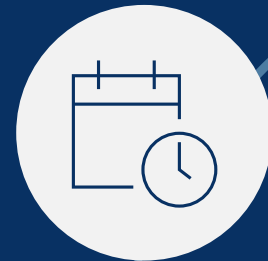
Wir haben uns dennoch **für** die Kampagne entschieden. Und bekamen dadurch die Gelegenheit, über die Digitalstrategie zu sprechen - mit Mitarbeitenden, Gremien und Interessensvertretungen. Ganz ähnlich war es mit unseren Formaten zu **Fehlerkultur**. Die erste „Fuckup-Night“ löste im Haus vereinzelt noch Schnappatmung aus, später hingegen kam nur noch gelegentlich die Frage, warum die „Night“ mitten am Tag stattfindet.

INNOVATION AUS TRADITION



Deutsche
Rentenversic
Bund

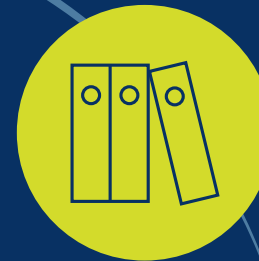




Plan



Mut



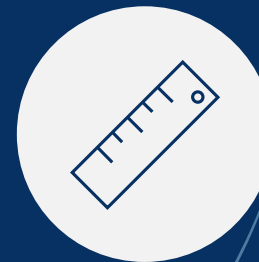
**Raum und
Methodik**



**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**



Skalierung



Innovations- Labore

Raum

Veranstaltung

Befähigung

Projektsupport



Deutsche
Rentenversicherung
Bund



Agile Transformation ist für uns **Raum & Methodik**: Transformation braucht Kreativität. **Kreativität** braucht Freiräume zum Experimentieren – physisch, aber auch im Kopf.

Deshalb haben wir als DRV Bund Innovationslabore geschaffen, in denen nicht nur neue Ideen entstehen und auf den Weg gebracht werden, sondern Mitarbeitende einfach mal frei von rechtlichen Vorgaben oder technischen Grenzen Prozesse und Strukturen **anders denken** dürfen.

Aber nicht nur das: Zusätzlich zum Raum bieten wir methodisches **Coaching** bis zur professionellen **Moderation** an. Von der Begleitung bei IT-Projekten bis zur methodischen Befähigung der Mitarbeitenden.



Um diese Arbeitsweise fest in der Organisation zu verankern, hat die IT-Abteilung bereits im Jahre 2019 ein Innovationslabor eingerichtet. Mit diesem Ausgangspunkt haben wir in der Digitalstrategie verankert, ein standortübergreifendes **Netz** an Laboren mit unterschiedlichen **Schwerpunkten** und Methodenexpert*innen vor Ort aufzubauen. Damit werden in der **Organisation** neue hierarchie- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeitsformen verankert.



2019
InnoLab
Design Thinking



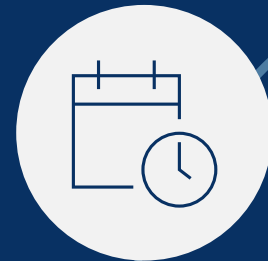
2023
Agile Center
Agile Arbeitswelt
(Methodik,
Schulung)



2023
IdeenWerkstatt
Agile (Nutzer-
zentrierung)



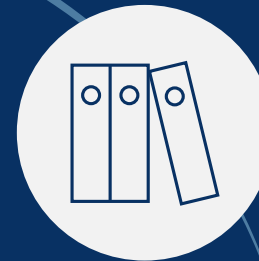
2024
AcademicLab
Forschung, Lehre
& Lernen



Plan



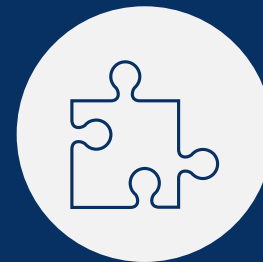
Mut



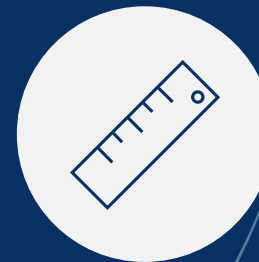
**Raum und
Methodik**



**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**



Skalierung



Wir haben gelernt, dass agile Transformation nur mit **greifbaren Erfolgen** funktioniert und die Mitarbeitenden in den Prozess von Beginn an eingebunden werden müssen.

Die Veränderungen sind zunächst eine **zusätzliche Herausforderung** zu den Alltagsaufgaben der Beschäftigten. Die mehr als 10.000 Mitarbeitende in den Leistungsabteilungen haben **hohe Arbeitsmengen** zu bewältigen. Sie sind tagtäglich für Menschen im Einsatz, die sich oft in einer schwierigen Lebenssituation befinden können – Stichworte sind Rehabilitation, Erwerbsminderungs- oder Waisenrente.

Wenn die Digitalisierung keine unmittelbare **Arbeitserleichterung** erzeugt, besteht die Gefahr, dass die digitale Transformation schnell zu einer Phrase verkommt.





Robotic Process Automation

Um greifbaren Nutzen zu erzeugen, haben wir das Schnellboot **Robotic Process Automation** – kurz RPA - zu Wasser gelassen.

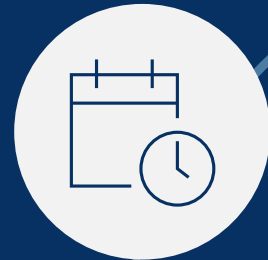
Die Idee: Kleine Bots automatisieren Routineaufgaben und bringen spürbare Entlastung im Arbeitsalltag.

Der Clou dabei: Für die Entwicklung von **Kollege Roboter** benötigen die Mitarbeitenden keine tiefgreifenden Programmierkenntnisse.

Produktiv für
7 Leistungsabteilungen
**> 6.000 Stunden / Jahr Aufwands-
reduzierung mit dem 1. Bot**
Gründung Center of Excellence

So konnten Mitarbeitende aus der Sachbearbeitung darin geschult werden, ihre **eigenen Automatisierungsideen** auch selbst in die Umsetzung zu bringen. Die digitale Transformation erfolgt hier also nicht nur **für** sondern auch **durch** die Mitarbeitenden.

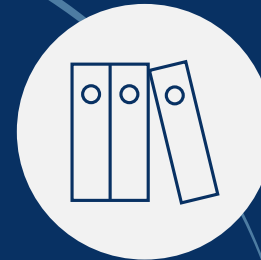




Plan



Mut



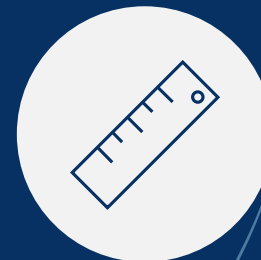
Raum und
Methodik



Greifbare
Erfolge



Interdiszi-
plinarität



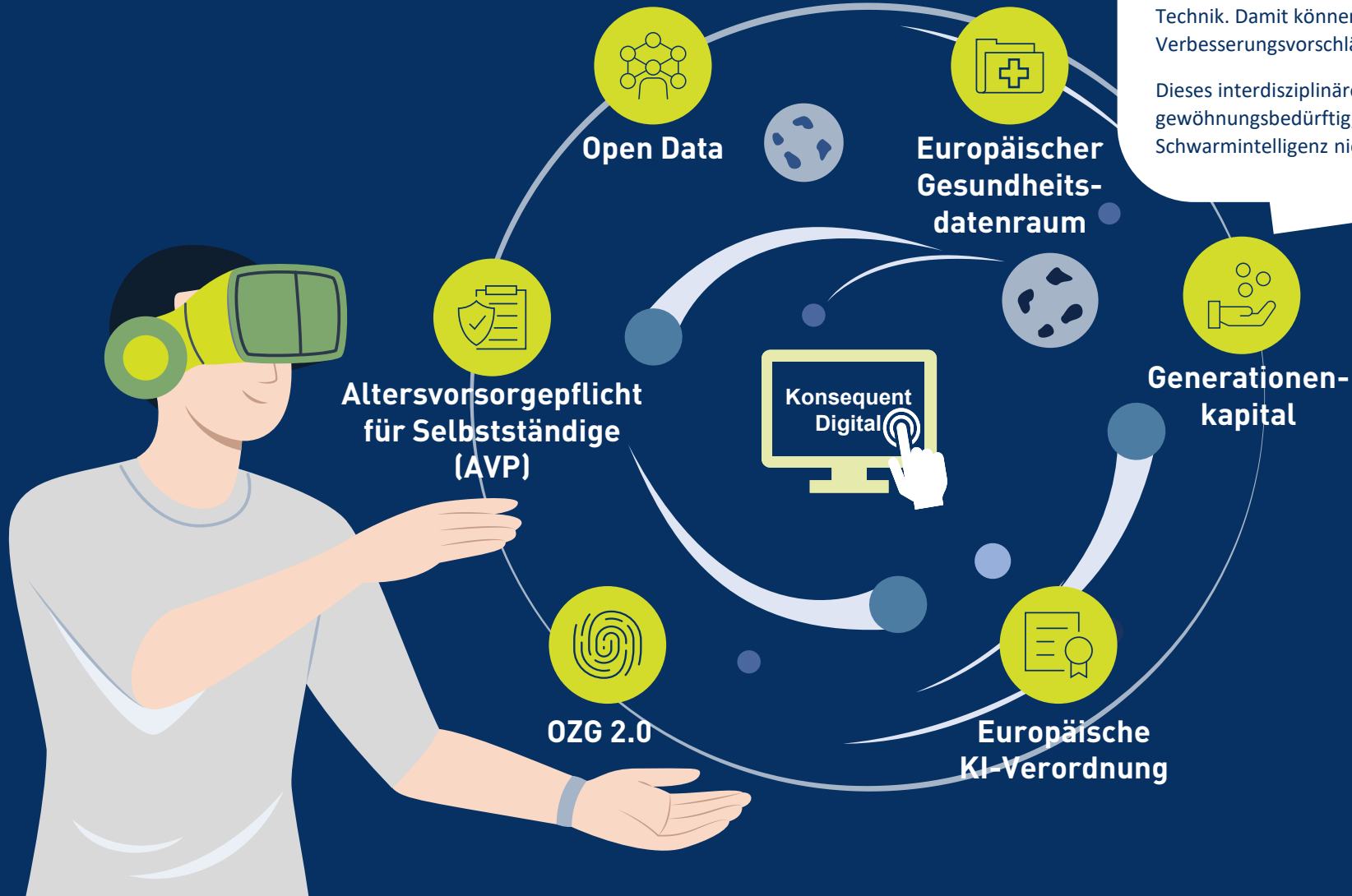
Skalierung

Agile Transformation ist für uns auch **Interdisziplinarität**: Ein erklärtes Ziel der Digitalstrategie ist es, digitalisierungsfreundliche Rahmenbedingungen zu schaffen.

Als **normenvollziehende** Institution haben wir in den vergangenen Jahren immer wieder festgestellt, dass der gesetzliche Rahmen nicht immer digitalisierungs- oder automatisierungstauglich gedacht wird.



DigitalCheck



Mit dem **DRV DigitalCheck** konnten wir daher – noch bevor das Thema im Koalitionsvertrag auftauchte – ein Instrument entwickeln, mit dem wir uns proaktiv und strategisch auf kommende gesetzliche Änderungen einstellen.

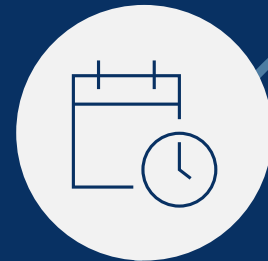
Stellungnahmen zu Gesetzesentwürfen werden nun entlang eines definierten Prozesses von Rechtsexpert*innen, Service Designer*innen, IT-Spezialist*innen, Organisationsentwickler*innen und User Researcher*innen gemeinsam erstellt. Sie nutzen dafür einen umfangreichen **Kriterien- und Fragenkatalog** in den Dimensionen Prozesse, Daten und Technik. Damit können wir frühzeitig und zügig digitale Stolperfallen erkennen und mit Verbesserungsvorschlägen an den Gesetzgeber herantreten.

Dieses interdisziplinäre Vorgehen war für viele Fachabteilungen zunächst gewöhnungsbedürftig, mittlerweile konnten aber alle Beteiligten erfahren, dass Schwarmintelligenz nicht nur bei Ameisen funktioniert.

Systematisches Prüfschema

Gemeinsame Erarbeitung durch 10 Abteilungen

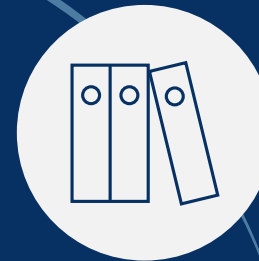
Skalierbarer Prüfungsumfang: DigitalCheck S,M,L



Plan



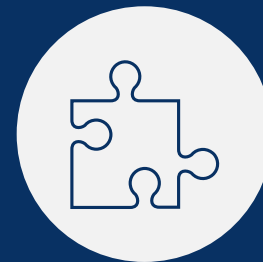
Mut



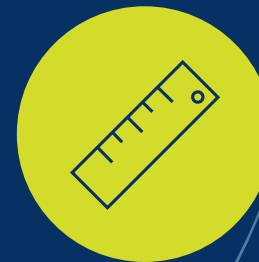
**Raum und
Methodik**



**Greifbare
Erfolge**



**Interdiszi-
plinarität**



Skalierung

Last but not least: **Skalierbarkeit.**

Agile Leuchttürme und Strohfeuer hatten wir in der Verwaltung schon so einige.

Wie aber können wir in einer Organisation mit starren haushalts- und stellentechnischen Rahmenbedingungen vorausschauend und systematisch die notwendigen **Kompetenzen** und **Profile** schaffen, um Agilität nachhaltig zu verankern und die digitale Transformation zu meistern?

Anders formuliert: Was ist eigentlich ein*e Service Designer*in und wenn ja, wie viele?



Skalierung Methodischer EXpertise



Deutsche
Rentenversicherung
Bund



Agile Transformation ist **vielschichtig**.

Sie geschieht, wenn aus Zuständigkeit
Verantwortungsübernahme wird.



Agile Transformation bedeutet für uns weit mehr als Technik. Sie geschieht, wenn durch interdisziplinäre Zusammenarbeit aus Problembetrachtungen neuartige Lösungsansätze entstehen und ganz nebenbei Silos aufbrechen.

Agile Transformation geschieht auch, wenn aus Skepsis echtes Interesse wird und manchmal auch aus dem **Sie - ein Du**.

Vor allem aber heißt Agilität, in **Bewegung** bleiben -
sich zu verändern.

Und das ist es, was uns leitet:

WIR  VERÄNDERUNG