



Bundesamt für
Verbraucherschutz und
Lebensmittelsicherheit

Digitale Strategie (Version 1.0) 2023-2028



Vorwort

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

Digitalisierung durchdringt sämtliche Lebens- und Arbeitsbereiche unserer Gesellschaft. Sie ist bereits seit längerem ein großes Thema für Wirtschaft, Politik und Verwaltung und wird intensiv diskutiert¹. Zunächst war mit diesem Begriff die Überführung analoger Daten in Bits und Bytes verbunden. Heute wird Digitalisierung weitergedacht und als Gesamtheit aller wirtschaftlichen, kulturellen, gesellschaftlichen und



politischen Neuerungen und Veränderungen auf der Basis von Informations- und Kommunikationstechnologien verstanden. Die vielfältige Speicherung und Verarbeitung von Daten und die weltweite Vernetzung eröffnen dabei auch mehr Möglichkeiten als je zuvor, Arbeitsabläufe und Strukturen neu zu gestalten.

Als Risikomanagementbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) ist das Bundesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit (BVL) nicht nur der Lebensmittelsicherheit und dem Verbraucherschutz, sondern auch ganz allgemein dem Wohl von Mensch und Tier, dem Umweltschutz und dem Grundsatz der Nachhaltigkeit verpflichtet. Neben den vielfältigen Anforderungen aus Politik und Gesellschaft beeinflusst und verändert auch die Digitalisierung die Aufgabenwahrnehmung sowie die Arbeits- und Prozessorganisation des BVL in immer stärkerem Maße. Sie ist daher seit vielen Jahren ein wichtiges Element für die Tätigkeiten des BVL.

Bei unserer Digitalisierung haben wir bereits große Entwicklungsschritte genommen und gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden sehr gute Erfolge erzielen können. Seit vielen Jahren bieten wir als Behörde unseren Partnern beispielsweise digitalisierte Antragsverfahren, verarbeiten Daten aus der Lebensmittelüberwachung, zum Absatz von Pflanzenschutzmitteln und von Tierarzneimitteln u. a. m. Beschleunigt durch die Corona-Pandemie haben wir unsere Fähigkeit, mobil zu arbeiten, massiv ausgebaut und verfügen damit über umfangreiche Möglichkeiten, auch von zuhause zu arbeiten. Mit den Umzügen in neue moderne Liegenschaften in Braunschweig und Berlin haben wir auch die technische Ausstattung unserer Büros deutlich verbessert und zwei neue Rechenzentren errichtet. Auch die flexibleren Arbeitsbedingungen haben das BVL in puncto Digitalisierung am Arbeitsplatz ein großes Stück vorangebracht und zu einer weiteren Modernisierung der räumlichen und zeitlichen Arbeitsorganisation geführt. Der damit einhergehende Kulturwandel bietet uns neue Chancen bezüglich Zusammenarbeit, Führung und Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden, die wir gemeinsam nutzen wollen.

¹ "Der Sachverständigenrat, der die Regierung in wirtschaftspolitischen Fragen berät, drängt auf andere Schwerpunkte. „Dringendste Reformmaßnahme wäre aus meiner Sicht die Stärkung der öffentlichen Verwaltung. Nicht durch Aufwuchs von Stellen, sondern durch Verschlankeung und Digitalisierung der Verwaltungsprozesse“, sagte die Ratsvorsitzende Monika Schnitzer der F.A.Z. Für eine „bürger- und unternehmensorientierte Verwaltung“ dürften nicht einfach die bisherigen Papierprozesse ins Digitale übertragen werden. Die Prozesse müssten komplett neu aufgesetzt werden.“ (FAZ vom 1. August 2023)

Den Digitalisierungsprozess werden wir weiter aktiv vorantreiben, um als kompetente, serviceorientierte Verwaltung die Effizienz, Effektivität und Qualität unserer Dienstleistungen und Fachinformationen auch in Zukunft kontinuierlich zu steigern. Zusätzlich wollen wir das Potenzial der Digitalisierung auch zum Vorteil unserer Mitarbeitenden nutzen. Die Grundlage für das Fortschreiben der Digitalisierung bildet dabei unsere Digitale Agenda, die unsere wichtigsten aktuellen Digitalisierungsvorhaben abbildet. Mit der jetzt neu vorliegenden Digitalen Strategie konkretisieren wir die „Digitalisierung“ für unsere Arbeit als Richtschnur für unser Handeln in den nächsten Jahren.

An der Entwicklung der Digitalen Strategie konnten alle BVL-Beschäftigten mitwirken, und ich danke allen, die ihre Gedanken dazu eingebracht haben. Ich freue mich darauf, auf dieser Basis den wichtigen und grundlegenden Veränderungsprozess gemeinsam mit den Mitarbeitenden des BVL zu gestalten.

Präsident des Bundesamtes für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit

Inhaltsverzeichnis

1	Der Begriff Digitalisierung im BVL.....	5
2	Rahmenbedingungen.....	5
3	Ausgangssituation.....	6
4	Die Digitale Vision des BVL.....	7
5	Handlungsfelder.....	7
6	Organisatorische Einbindung der Digitalen Strategie.....	13
7	Empfehlungen für die Umsetzung und das weitere Vorgehen.....	13
8	Die Digitale Strategie des BVL auf einen Blick.....	15
9	Glossar – Begriffserklärungen.....	16

1 Der Begriff Digitalisierung im BVL

Digitalisierung ist ein komplexer Prozess, der eine ganzheitliche Betrachtung und die Einbeziehung sowie Qualifikation aller Beteiligten erfordert. Das BVL setzt sich bereits seit längerem mit dem Thema Digitalisierung auseinander. Dabei wurde auch schnell identifiziert, dass noch kein hausweit einheitliches Verständnis für den Begriff „Digitalisierung“ bestand. Zusätzlich ist es für die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Digitalisierungsprozess wichtig, eine auf die Bedürfnisse der eigenen Behörde abgestimmte Formulierung anstelle von Lehrbuchdefinitionen zu verwenden. Daher wurde bereits 2019 eine erste Definition für das BVL formuliert. Diese wurde mit der Digitalen Strategie an die heutigen Entwicklungen angepasst und lautet nun wie folgt.

„Digitalisierung bedeutet für das BVL, Geschäftsprozesse sukzessive da, wo es möglich und sinnvoll ist, durch den Einsatz geeigneter, sicherer digitaler Techniken und Arbeitsweisen zu verbessern, zu optimieren und damit auch zu einer Beschleunigung und Verschlankeung von Geschäftsprozessen beizutragen. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung unter Einbeziehung aller Beteiligten, um durch die Nutzung digitaler Innovationen einen Mehrwert zu generieren. Die Digitalisierung stellt damit eine Grundlage und ein strategisches Ziel des Hauses dar.

Im Zuge der Digitalisierung sollen Tätigkeiten und Prozesse digital abgebildet und möglichst automatisiert werden, soweit dies einer Steigerung der Produktivität, der Effizienz oder der Transparenz bei gleicher oder verbesserter Ergebnisqualität dient.

Eine Digitalisierung des BVL soll sich all diesen Herausforderungen stellen und dabei insbesondere alle Beteiligten auch aktiv im Sinne eines umfassenden Transformationsprozesses unterstützend begleiten, um gemeinsam die vereinbarten Ziele zu erreichen.“

2 Rahmenbedingungen

Das Streben nach einer bestmöglichen Digitalisierung ist eine vielschichtige Aufgabe, die verschiedenste Anforderungen berücksichtigen muss. Oberste Priorität bei der Umsetzung der Digitalen Strategie hat dabei die Erfüllung der fachlichen Aufgaben des BVL. Bei der Umsetzung sind vielfältige gesetzliche, organisatorische und auch gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu beachten. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen machen u. a. Vorgaben zu Aufgaben, Auftrag und Verpflichtungen der Verwaltung für die Digitalisierung. Dazu zählen das E-Government-Gesetz (EGovG), die Barrierefreie-Informationstechnik-Verordnung (BITV) und das Onlinezugangsgesetz (OZG), die die Bereitstellung von Daten sowie die Kommunikation mit der Verwaltung bzw. Öffentlichkeit vorgeben. Auch sind die Vorgaben aus den Bereichen Datenschutz (u. a. Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)) und Informationssicherheit (u. a. Grundschutzkompendium, technische Richtlinien, BSI-Gesetz und Standards) unabdingbar bei allen Maßnahmen zu beachten.

Des Weiteren definieren organisatorische Regelungen und Vorhaben, wie die IT-Strategie des Bundes, der Umsetzungsplan Bund inkl. Informationssicherheitsleitlinie des Bundes, die Architekturrichtlinie für die IT des Bundes inkl. technischem Anhang, das IT-Rahmenkonzept des Bundes und das Maßnahmenprogramm „Nachhaltigkeit“ der Bundesregierung, den Handlungsrahmen, in dem sich das BVL als Behörde bewegen kann. Durch diese organisatorischen Rahmenbedingungen wird jedoch gleichzeitig auch die Zusammenarbeit innerhalb der öffentlichen Verwaltung vereinheitlicht und der gegenseitige Austausch gestärkt.

Die Erfüllung der gesellschaftlichen Anforderungen an die angebotenen Dienste der Behörden, zum Beispiel an die barrierefreie Bereitstellung von Verwaltungsportalen, Schnittstellen zu öffentlichen Daten oder auch die Aufbereitung und Veranschaulichung der Arbeit und Daten der Verwaltung, fördert auch deren Akzeptanz.

Letztlich führen die hier genannten gesetzlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer kontinuierlich fortschreitenden Standardisierung der Arbeit der Behörden und damit auch des BVL. Ein wesentlicher Faktor für die Digitalisierung, der aus diesen Rahmenbedingungen folgt, ist daher auch die Verbesserung und Optimierung der Zusammenarbeit im BVL und Erhöhung der Interoperabilität zwischen den Systemen innerhalb und außerhalb des BVL. Dabei sollten Spielräume innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen als Chance erkannt und genutzt werden, um unter den gegebenen Bedingungen die Digitalisierung im BVL sicher voranzutreiben.



3 Ausgangssituation

Bereits 2018 hatte sich das BVL aus einem ganzheitlichen Ansatz heraus in seiner Hausstrategie darauf festgelegt, das Thema der Digitalisierung aktiv zu gestalten. Die Erhebung und erstmalige, formalisierte Befassung mit dem

Thema Digitalisierung erfolgte daran anknüpfend 2019 in der Arbeit an der Digitalen Agenda 1.0. Diese wurde 2023 mit der Digitalen Agenda 2.0 fortgeführt und zu einem schlanken, operativen Fahrplan weiterentwickelt, um dafür Sorge zu tragen, dass die IT-Vorhaben im BVL schneller umgesetzt werden. Eine Liste bereits laufender und aktuell geplanter digitaler Vorhaben im BVL ist dieser Agenda als Anlage beigefügt und dient auch einer Überwachung der Fortschrittsbemessung. Ab 2020 hatte sich das BVL zusätzlich in einer hausweiten Arbeitsgruppe mit dem Thema Datenmanagement befasst und Empfehlungen ausgesprochen, um Synergieeffekte zu nutzen.

2023 wurde eine organisationseinheitenübergreifende Arbeitsgruppe mit der Erstellung der hiermit vorliegenden ersten Digitalen Strategie des BVL beauftragt, die auf den zuvor genannten Digitalisierungsbausteinen aufbaut, diese ergänzt und die in den letzten Jahren mit der Digitalisierung im BVL gemachten Erfahrungen berücksichtigt.

4 Die Digitale Vision des BVL

Mit einer Digitalen Vision für die weitere digitale Transformation gibt sich das BVL eine Zielvorgabe, um die Behörde in diesem Sinne für die Zukunft auszurichten. Je komplexer das Ziel, desto wichtiger ist auch die Strategie zu dessen Erreichung. Die Digitale Strategie gibt den Kompass zur Ausrichtung der notwendigen Handlungsfelder auf dieses Ziel vor. Die gemeinsame Digitale Vision schärft den Blick in die Zukunft und verdeutlicht, dass es sich bei der Digitalisierung um einen kontinuierlichen Veränderungsprozess handelt, begründet durch die Dynamik in der Entwicklung von technischen Möglichkeiten sowie durch neue und beständig leistungsfähigere Methodiken.

Die in einem Mitgestaltungsprozess unter Einbindung der Mitarbeitenden entwickelte Digitale Vision des BVL lautet wie folgt:

„Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit durch digitalen Wandel stärken.

Wir nutzen digitale Technologien, um unsere Arbeitsmethoden und Arbeitsweisen zukunftsfähig zu machen sowie die Qualität unserer Dienstleistungen und die Nutzbarkeit unserer Fachinformationen kontinuierlich zu erhöhen. Wir gestalten Prozesse digital und effizient, arbeiten mitarbeitendenorientiert und reagieren flexibel auf Herausforderungen.“

5 Handlungsfelder

Um die Digitale Vision des BVL zu erreichen, sind Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern zu ergreifen, die im Folgenden im Überblick erläutert werden.

Arbeitswelt gestalten

„Unser Arbeitsumfeld im BVL ist so gestaltet, dass es für die Anforderungen unserer fachlichen Tätigkeiten die besten Möglichkeiten bietet, zukunftsweisend und produktiv arbeiten zu können.“

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt kontinuierlich: Arbeitsplätze, Arbeitsprozesse und Arbeitsstrukturen sind einem ständigen Wandel unterzogen. Durch die Einführung neuer Technologien wird die Arbeit vernetzungsfähiger, digitaler und flexibler. Aufgabenprofile und Arbeitsabläufe ändern sich und führen zu einer Transformation der gesamten Organisations- und Führungskultur, für deren Gelingen es essenziell ist, alle Mitarbeitenden auf diesem Weg mitzunehmen.

Die Digitalisierung bietet auch hinsichtlich des Arbeitsortes und der Arbeitszeit mehr Raum für Selbstbestimmung und bildet die Grundlage für eine ausgewogenere Work-Life-Balance und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Durch die Ausweitung mobiler Arbeit und durch flexible Raumnutzungskonzepte kann die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und örtlich verteilten Teams entscheidend verbessert werden. Aufgrund der Verteilung der Mitarbeitenden auf mehrere Standorte, nicht immer ausreichender Raumressourcen und des Erfordernisses der örtlich unabhängigen Arbeitsfähigkeit (z. B. während Dienstreisen) bietet die Digitalisierung neue Chancen, die es zu nutzen gilt.

Die Digitalisierung als fortlaufender Prozess einerseits als auch andererseits der sich wandelnde Arbeitsprozess selbst bedeuten für alle Beteiligten lebenslanges Lernen. Sie erfordert eine ständige Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten wie auch ein geeignetes Wissensmanagement, das sicherstellt, dass Erkenntnisse und Wissen zwischen Kolleginnen und Kollegen geteilt werden und nicht verloren gehen. Zusätzlich sind alle Mitarbeitenden gefragt, ihre Ideen im Sinne eines hausinternen Innovationsprozesses in die Gestaltung der Digitalisierungsprozesse einzubringen und Erfahrungen untereinander auszutauschen.

Die generellen Anforderungen an die IT-Kompetenz der Beschäftigten, aber auch an die Selbstorganisation, Flexibilität, Kommunikation, Problemlösungskompetenz und Führungskompetenz nehmen zu. In der Personalentwicklung sind in der Folge entsprechende Qualifizierungsangebote und neue Anforderungsprofile zu entwickeln. Das BVL wird darüber hinaus regelmäßig evaluieren, welche Maßnahmen das Finden, Halten und Weiterentwickeln von qualifiziertem Personal ganz allgemein, aber speziell auch im IT-Kontext ermöglichen (Mitarbeiterzufriedenheit, IT-Zulage, attraktive Arbeitsbedingungen usw.). Digitalisierung ist nur mit angemessenen Personalressourcen möglich.

Den Führungskräften kommt in dem Voranbringen und Vorleben der digitalen Transformation und eines begleitenden Change-Managements eine besondere Rolle zu, die dabei durch entsprechende Schulungen unterstützt werden. In einer mutigen und vertrauensvollen Managementkultur gestalten Führungskräfte die Veränderung mit und begeistern ihre Mitarbeitenden für die Digitalisierung. Sie fördern die Veränderungsbereitschaft und unterstützen aktiv die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden in einem Tempo und einer Art und Weise, die die Mitarbeitenden nicht überfordern. Dabei leben sie eine konstruktive und offene Veränderungskultur vor, damit

bei der Schnellebigkeit von digitalen Entwicklungen unvermeidbare Fehler nicht negativ wirken, sondern als Erfahrung und Chance für zukünftige Projekte oder Verfahrensweisen genutzt werden und die Mitarbeitenden diese Entwicklung mittragen und mitgestalten.

Leistungsfähige IT-Strukturen ausbauen und optimieren

„Wir gestalten aktiv die IT-Strukturen des BVL so, dass sie den Herausforderungen der digitalen Transformation Rechnung tragen.“

Für eine erfolgreiche Umsetzung der Digitalen Vision des BVL als Risikomanagementbehörde im Bereich Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit ist eine Ausrichtung der Informations- und Kommunikationstechnologie so nah an den fachlichen Anforderungen wie unter den gegebenen Rahmenbedingungen möglich unabdingbare Voraussetzung. Die Kernaufgabe der IT ist folglich die Erstellung und Bereitstellung von spezialisierten IT-Anwendungen für die Bearbeitung der fachlichen Prozesse zusätzlich zur Bereitstellung von allgemeinen IT-Anwendungen für die übergreifenden Geschäftsprozesse sowie der Bereitstellung der notwendigen IT-Arbeitsplatzausstattung.

Die zielgerichtete Nutzung der Möglichkeiten der Betriebs- und Dienstekonsolidierung (Bund) bietet dabei die Möglichkeit, Teile des Infrastrukturbetriebs und auch des Betriebs der IT-Anwendungen für die Bearbeitung der fachlichen Prozesse zentralisiert und standardisiert anzubieten. Daher werden die Entwicklungen insbesondere der Dienstekonsolidierung durch das BVL intensiv weiter begleitet und regelmäßig darauf geprüft, ob zusätzliche Produkte, die die Digitalisierung im BVL unterstützen, über den IT-Dienstleister des Bundes genutzt und eingeführt werden können.

Für die Dienste und Verfahren im Verantwortungsbereich des BVL ist eine kontinuierliche fachliche und auch technische Weiterentwicklung im BVL sicherzustellen. Hierbei sind neben den allgemeinen technischen Entwicklungen auch die sich verändernden fachlichen Anforderungen zu berücksichtigen einschließlich der Prüfung der Einsatzmöglichkeit neuer Technologien zum weiteren Ausbau bzw. zur optimierten Unterstützung der digitalen Geschäftsprozesse im BVL. Bei all diesen Entwicklungen nehmen insbesondere die Informationssicherheit und der Datenschutz einen hohen Stellenwert ein, um im BVL eine hohe Verfügbarkeit, Vertraulichkeit und Integrität aller Daten zu gewährleisten.

Den Rahmen dafür liefert die IT-Governance des BVL. Sie soll die effektiven und effizienten Grundlagen schaffen, um die Behördenziele durch den IT-Einsatz zu unterstützen und voranzutreiben. Dazu werden die Grundsätze der Governance durch die BVL-Hausleitung vorgegeben und geeignete Prozesse und Maßnahmen zur Durchsetzung nicht nur im IT-Bereich des BVL, sondern besonders auch in den Fachbereichen entwickelt, implementiert und gesteuert.

Geschäftsprozesse digitalisieren und weiterentwickeln

„Im BVL digitalisieren und automatisieren wir Geschäftsprozesse dort, wo es für die Beteiligten sinnvoll ist, um die Qualität und die Quantität der Arbeitsergebnisse zu steigern und Prozesse zu verschlanken.“

Ein Schwerpunkt im Rahmen der Digitalisierung, aber auch für die Bearbeitung der Geschäftsprozesse selbst, ist die stetige Analyse, Dokumentation sowie Optimierung von Geschäftsprozessen. Es werden dort Geschäftsprozesse im BVL digitalisiert und automatisiert, wo es für die Beteiligten sinnvoll ist und insgesamt zu einer Steigerung der Qualität und der Quantität der Arbeitsergebnisse führt. Die Digitalisierung des Prozesses an sich kann dabei gleichzeitig auch genutzt werden, um zu prüfen, ob der Prozess in diesem Zuge auch neu strukturiert und dabei idealerweise auch verschlankt werden kann. Aufgrund der stetigen technischen Fortentwicklung ist es außerdem unerlässlich, auch die bereits digitalisierten Geschäftsprozesse regelmäßig auf Verbesserungspotenziale (durch digitale Technologien) zu überprüfen.

Die Nutzung eines Qualitätsmanagements und Hinterlegung dessen mit entsprechenden Werkzeugen unterstützt im Arbeitsalltag die relevanten prozessorientierten Themen wie das Veränderungsmanagement, die Geschäftsprozessmodellierung, einen Fehlerprozess sowie Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen. Das Qualitätsmanagement als Quelle der Dokumentation aller Prozesse liefert weiterhin eine Transparenz über diese ins Haus hinein und bietet damit auch die Möglichkeit der weiteren hausweiten Standardisierung von Prozessen.

Datenmanagement betreiben und weiterentwickeln

„Durch ein effektives Datenmanagement im BVL steigern wir unsere Innovationsfähigkeit und sorgen für Transparenz.“

Das Datenmanagement im BVL muss im Rahmen der aktuellen und künftigen Digitalisierungsbedarfe des BMEL als vorgesetzter Behörde wie auch der allgemeinen Datenstrategie der Bundesregierung weiter als bisher gedacht werden. Hierbei ist insbesondere die Frage der Daten(nach)nutzung und der Erlangung von Kompetenzen relevant, die gleichzeitig auch eine leistungsfähige Dateninfrastruktur voraussetzen. Ergeben soll sich hieraus vor allem eine Wirkung auf Gesellschaft und Wirtschaft hinsichtlich der Ressourceneinsparung und der Steigerung der Innovationsfähigkeit, aber auch der Erlangung von Transparenz.

Für das BVL ist es weiterhin wichtig, bislang voneinander getrennt betrachtete Datensammlungen in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen, um Informationen für kompetente Handlungen zu generieren. Neben der internen Nutzung einer verknüpften Auswertung einer Vielzahl von Datenquellen bei stetig zunehmenden Datenmengen in unterschiedlicher Qualität wird künftig auch noch mehr als bislang die Veröffentlichung von Daten, Forschungsergebnissen und ProgrammROUTINEN (Open Data, Open Science inkl. Open Access) zur freien nicht-kommerziellen Verwendung erfolgen, um auch hier die Anforderungen der Datenstrategie der Bundesregierung umzusetzen. Mit der Etablierung eines Forschungsdatenmanagements nach der Data Policy des BVL wird eine

hohe Transparenz hinsichtlich des Datenbestandes und der dafür zuständigen Ansprechpersonen im BVL entstehen.

Organisation, Methoden und Strukturen stärken

„Wir schaffen eine moderne, partnerschaftliche Organisation im BVL durch angemessene, effiziente Methoden und transparente, flexible Strukturen.“

Das BVL muss zur Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben auch die organisatorischen Rahmenbedingungen vorhalten hinsichtlich der Transparenz von Rahmenbedingungen, der Beratung, Entscheidung und Priorisierung sowie der Ressourcenplanung von Anpassungsprozessen von Aufgaben einerseits und neuen IT-Vorhaben und -Projekten andererseits. Nur wenn beispielsweise auch die notwendigen finanziellen Grundlagen für Beschaffungen oder andere Maßnahmen gesichert zur Verfügung stehen, können die Anforderungen der Fachseite durch digitale Maßnahmen in inhaltlich und zeitlich angemessener Weise umgesetzt werden. Dazu gehört auch ein künftig noch strukturierter und zielgerichteter Umgang als bisher mit externen Digitalisierungsdienstleistern von der Anbahnung der entsprechenden Dienstleistungen bis zur Beendigung der jeweiligen Beauftragung. Insgesamt wird stets zu prüfen sein, ob externe Dienstleistungen verstärkt genutzt werden können, um Ressourcen innerhalb des BVL für die Bearbeitung anderer Aufgaben erschließen zu können.

Eine klare Regelung der Zuständigkeiten und eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen den an der Digitalisierung beteiligten Bereichen im BVL sind für ein Gelingen dieser organisatorischen Prozesse eine unerlässliche Voraussetzung. Die Rollen und Zuständigkeiten der entsprechenden operativen Arbeitsgruppen im BVL, aber auch beratender Organisationseinheiten sowie der für die Digitalisierung relevanten Gremien und Beauftragten müssen hierzu noch genauer als bisher definiert und gestärkt werden; zusätzlich ist zu prüfen, ob in der momentanen Arbeitsgruppenstruktur ggf. noch Lücken bestehen und/oder ob diese Struktur noch anderweitig zu optimieren ist. Weiterhin ist das bestehende Verfahren zur Durchführung von IT-Maßnahmen so anzupassen, dass alle Schritte von der Anforderungsplanung über die IT-Anwendungsberatung bis hin zum Fällen von Entscheidungen sinnvoll, effektiv, praktisch und transparent sind. Dies betrifft gleichermaßen die Änderung von Anforderungen an bestehende Prozesse wie auch die Initiierung von gänzlich neuen Projekten. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Multiprojektmanagement zu, das im BVL weiterentwickelt und geschärft werden soll. Eine entsprechende einzuführende Dokumentation und Überwachung dieser Prozesse sichern das Einhalten von Vorgaben und Rahmenbedingungen (s. dazu auch IT-Governance oben).

Das BVL strebt dabei insgesamt eine Vorgehensweise bzw. Methode an, die dem jeweiligen Projektziel am zuträglichsten ist, um durch ein der Situation angemessenes flexibles Vorgehen, kurze Feedbackschleifen und eine an die jeweilige Situation angepasste Ressourcenplanung bestmögliche Erfolge seiner Digitalisierungsvorhaben erzielen zu können.

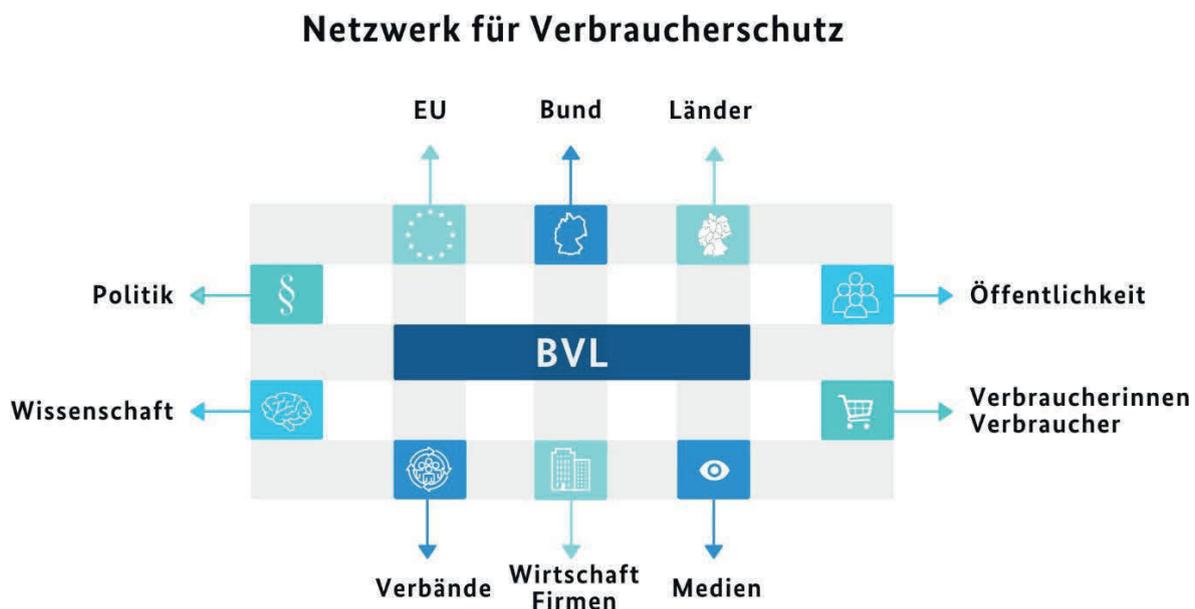
Digital nach außen wirken und mit externen Netzwerken zusammenarbeiten

„Wir streben als BVL bei der Digitalisierung ein einheitliches, modernes Erscheinungsbild sowie eine zielgruppengerechte Außenkommunikation an.“

Das BVL präsentiert sich mit seiner gesamten öffentlichen Darstellung (z. B. Pressearbeit, Social Media-Strategie, Personalgewinnung) als digitale, moderne Behörde. Auch hinsichtlich seiner Kommunikationsplattformen wie z. B. seinem Internetauftritt ist es das Ziel des BVL, den Ansprüchen der Öffentlichkeit und der Wirtschaft an eine serviceorientierte Behörde gerecht zu werden. Vor allem in Bezug auf die Fachaufgaben sollen die Zugänge zu Informationen leicht erreichbar, intuitiv nutzbar und von den Anwendern her betrachtet konzipiert sein.

Weiterhin arbeitet das BVL daran, die Schnittstellen zu Behörden mit vergleichbaren Fachaufgaben in den Ländern, auf Bundesebene und in der EU hinsichtlich des Informations- und Datenaustauschs aktuell und anforderungsgerecht zu halten und in der behördlichen Kooperation Synergien bei der Entwicklung und dem Betrieb von behördenübergreifend einsetzbaren Digitalisierungsvorhaben zu nutzen.

Das BVL baut darüber hinaus für das Thema Digitalisierung ein behördliches Kooperationsnetzwerk für den Erfahrungsaustausch auf und beteiligt sich aktiv an behördenübergreifenden Arbeitskreisen. Diese Netzwerke können sowohl konkrete Umsetzungsbeispiele für Digitalisierungsthemen liefern als auch wichtige Impulse geben, die insgesamt zur Lösungsfindung beitragen.



6 Organisatorische Einbindung der Digitalen Strategie

Die hier formulierte Digitale Vision und die Digitale Strategie ergänzen die im **Leitbild des BVL** verankerte übergreifende Vision inklusive der Mission und den Werten. Zusätzlich konkretisieren sie auch das in der aktuellen BVL-Strategie enthaltene Ziel, digitale Entwicklungen zu nutzen, um fachliche Herausforderungen auf nationaler und europäischer Ebene bestmöglich zu bewältigen. Die vorliegende Digitale Strategie ist somit ein wesentlicher Baustein im Strategieprozess des BVL, der im Gegensatz zur operativ ausgelegten Digitalen Agenda des BVL Vorgaben macht, wie Digitalisierung künftig konkreter gestaltet und die Zukunftsfähigkeit der Informationstechnologie im BVL insgesamt sichergestellt werden kann.

Für die Erarbeitung dieses Strategiepapiers war es ein besonderes Anliegen, durch die aktive Mitwirkung der Mitarbeitenden des BVL an der Digitalen Strategie die Kompetenz und Expertise im Haus aktiv zu nutzen und in die Formulierung der Digitalen Strategie mit einfließen zu lassen. Dies wurde u. a. durch die Durchführung von zwei Befragungen der Mitarbeitenden zur Mitgestaltung der Digitalen Strategie umgesetzt.

Organisatorische Einbindung



7 Empfehlungen für die Umsetzung und das weitere Vorgehen

Die Digitalen Strategie des BVL legt im Rahmen der BVL-Strategie und der Strategischen Ziele des Hauses konkrete Anforderungen und Handlungsfelder fest, die für die Zukunft der Digitalisierung im BVL handlungsleitend sind. So sind digitale Vorhaben künftig nicht nur im Zuge des Strategischen Monitorings auf ihren Beitrag zur BVL-Strategie und zu den Strategischen Zielen des BVL, sondern auch speziell auf ihr „Einzahlen“ in die Digitale Strategie des BVL zu bewerten, ggf. nachjustieren und regelmäßig auf ihre Wirksamkeit zu überprüfen.

Damit dieser Ansatz zielgerichtet umgesetzt werden kann, sind zeitnah folgende Schritte erforderlich:

- Einrichtung eines Entscheidungsgremiums (z. B. eines Lenkungsausschusses Digitale Strategie) zur Priorisierung und Steuerung aller für die Umsetzung der Digitalen Strategie erforderlichen Maßnahmen unter Berücksichtigung externer Vorgaben,
- Festlegung einer operativen Unterstruktur für das Entscheidungsgremium inkl. der zukünftigen Aufgaben,
- Prüfung der bestehenden Gremien und Strukturen auf ihren Bezug zur Umsetzung der Digitalen Strategie und ggf. Anpassung ihrer Aufgaben sowie ggf. dauerhafte oder temporäre Einrichtung neuer Gremien und Strukturen,
- Prüfung und ggf. Anpassung oder Schaffung der für die Umsetzung der Digitalen Strategie erforderlichen horizontalen Prozesse (u. a. Projektmanagement, Ressourcensteuerung, Veränderungsmanagement (Request for Change)),
- Prüfung und ggf. Anpassung der Digitalen Agenda des BVL inkl. Prüfung und ggf. Ergänzung der bereits im BVL angestoßenen Digitalen Vorhaben, ob diese geeignet und ausreichend sind, um die Digitale Vision des BVL in all ihren Handlungsfeldern zu erreichen.

Für die kontinuierliche Ergänzung, Pflege und Überwachung aller diesbezüglicher Maßnahmen bietet die Digitale Agenda des BVL bereits den passenden Rahmen. Zusätzlich empfiehlt sich eine Überprüfung der Digitalen Strategie selbst auf Anpassungsbedarf nach Hälfte ihrer Laufzeit (Anfang 2026) oder bei Bedarf auch anlassbezogen (z. B. bei Änderung der Rahmenbedingungen), spätestens jedoch zum Ende der Laufzeit (2028).

Die Basis für das Bearbeiten, Verändern und Anpassen aller Aufgaben des BVL auch im Kontext der Digitalen Strategie und das Festlegen entsprechender Maßnahmen sollte dabei ein systematisches und einheitliches Erheben der Geschäfts- und unterstützenden Prozesse und deren Transparenz im Haus sein. Dabei soll weiterhin eine intensive Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Umsetzung der Digitalen Strategie erfolgen, im Sinne eines Vorschlagsmanagements. Speziell am Anfang der Umsetzung soll eine Konzentration auf Maßnahmen mit hohem Nutzen bei geringem Aufwand erfolgen. Hoher Nutzen bedeutet dabei nicht nur mehr Effektivität oder Effizienz, sondern auch das Entlasten der Mitarbeitenden und die Schaffung von Kapazitäten für die anstehenden Aufgaben. Bereits begonnene Projekte u. ä. sollten möglichst zügig beendet und in die Praxis überführt werden. Bei langjährigen Vorhaben sollten auch bereits Teilerfolge gewürdigt und transparent kommuniziert werden. Organisationseinheitenübergreifenden Ansätzen sollte bei der Priorisierung, wo immer möglich und sinnvoll, der Vorzug gegenüber Einzellösungen gegeben werden. Zusätzlich sollten auch in der Zusammenarbeit mit anderen Behörden auf EU-, Bundes- und Länderebene Synergien gesucht bzw. geschaffen und genutzt werden, um durch Kooperationen ähnliche digitale Herausforderungen mit gemeinsamen Ansätzen möglichst schlank und effizient bearbeiten zu können. Allen Umsetzungen ist als Grundgedanke darüber hinaus ein möglichst flexibles Herangehen zugrunde zu legen, um u. a. auf sich schnell ändernde Technologien und andere Rahmenbedingungen angemessen reagieren zu können. Dies betrifft auch die künftige Steuerung des Personaleinsatzes im BVL zur Umsetzung der Digitalen Strategie. Kurzfristige Arbeitsspitzen in einzelnen Bereichen oder auch gemeinsame,

organisationseinheitenübergreifende Aufgaben könnten künftig wesentlich zielgerichteter bearbeitet werden, wenn das dafür notwendige und über die entsprechende Expertise verfügende Personal mindestens temporär z. B. in entsprechenden Arbeitsgruppen zusammengezogen wird.

Das Vorantreiben der Digitalisierung im BVL ist eine gemeinschaftliche Aufgabe Aller, im Besonderen aber auch eine Führungsaufgabe. Dies erfordert, dass die Führungskräfte selbst eine mutige Managementkultur und eine konstruktive und offene Fehlerkultur vorleben sowie die Eigenverantwortung und Veränderungsbereitschaft ihrer Mitarbeitenden aktiv unterstützen, um diese bestmöglich bei diesem Transformationsprozess mitzunehmen. Nur so kann die gemeinsame Digitale Vision des BVL erreicht werden.

8 Die Digitale Strategie des BVL auf einen Blick



9 Glossar – Begriffserklärungen

Diese Übersicht soll die verwendeten Begriffe im Rahmen der AG Digitale Strategie mit kurzen Erklärungen und ggf. Quellen belegen, um das Verständnis für die Zusammenhänge zu fördern.

Begriff	Beschreibung
Data Policy	Eine Data Policy regelt den Umgang und die Veröffentlichung von Forschungsdatenergebnissen sowie Ergebnissen aus amtlichen Aufgaben und legt Standards für deren Verarbeitung fest. Das BVL hat eine eigene Data Policy erstellt.
Datenstrategie (der Bundesregierung)	Die Bundesregierung hat eine eigene Datenstrategie erstellt. Darin ist zu lesen: „Mit dieser Strategie wollen wir als Bundesregierung innovative und verantwortungsvolle Datenbereitstellung und Datennutzung insbesondere in Deutschland und Europa signifikant erhöhen – in der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Zivilgesellschaft und der Verwaltung. Gleichzeitig wollen wir auf Basis der europäischen Werte eine gerechte Teilhabe sichern, Datenmonopole verhindern und zugleich Datenmissbrauch konsequent begegnen.“ Abgerufen am 12.06.2023
Digitale Agenda (im BVL)	Hierbei handelt es sich um einen Aufgabenkatalog mit <u>operativen</u> Maßnahmen zur Digitalisierung von Prozessen und Aufgaben im BVL, zusammen mit einer zeitlichen Planung zu deren Umsetzung. Die Digitale Agenda wurde seit 2017 im BVL entwickelt und wird derzeit im Rahmen einer „Digitalen Agenda 2.0“ fortgeschrieben.
Digitale Strategie (im BVL)	Die Digitale Strategie des BVL soll als Teil der BVL-Strategie diejenigen mittel- und langfristige Ziele des BVL konkretisieren, die mit der Digitalisierung von Prozessen und Aufgaben im BVL zu tun haben. Dabei gliedert sie diese Ziele in Handlungsfelder und soll Wege zur Erreichung der Ziele aufzeichnen. Die daraus resultierenden Maßnahmen und Projekte sind in der Digitalen Agenda abgebildet.
Digitalstrategie (der Bundesregierung)	Die Bundesregierung hat eine eigene Digitalstrategie erstellt. Darin heißt es: „Ziel der Digitalstrategie ist es, die Rahmenbedingungen für das Vorkommen der Digitalisierung in allen Bereichen zu verbessern. Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Bildung und Wissenschaft sollen noch besser und einfacher die Chancen der Digitalisierung und die Gestaltungsmöglichkeiten des digitalen Wandels im Sinne der Menschen nutzen können.“ Abgerufen 12.06.2023
Digitale Transformation	Als Digitale Transformation wird eine dauerhafte Veränderung von Gesellschaft und Unternehmen auf Basis von Technologie verstanden. Unerlässlich für solch eine digitale Transformation ist das Vorhandensein einer digitalen Infrastruktur, um entsprechende digitale Technologien nutzen zu können, die in stetigem Fortschritt entwickelt werden und im behördlichen Kontext somit den Weg zu einer digitalen Verwaltung ebnen. Sie bildet die Grundlage für die Nutzung der digitalen Anwendungen und schafft die Möglichkeit, Daten zwischen diesen digitalen Anwendungen austauschen zu können.
Digitale Vision (im BVL)	Als Teil der Entwicklung einer Strategie beschreibt eine Vision kurz, einprägsam und inspirierend einen wünschenswerten Zustand in der Zu-

Begriff	Beschreibung
	kunft. Bei der Erarbeitung der Digitalen Strategie wird sich das BVL entsprechend an einer Digitalen Vision orientieren, die das BVL-Leitbild ergänzt.
Digitalisierung (im BVL)	Digitalisierung bedeutet für das BVL, alle Geschäftsprozesse, wo es möglich und sinnvoll ist, durch den Einsatz geeigneter, sicherer digitaler Techniken und Arbeitsweisen zu verbessern und zu optimieren. Dies erfordert eine ganzheitliche Betrachtung unter Einbeziehung aller Beteiligten, um durch die Nutzung digitaler Innovationen einen Mehrwert zu generieren. Die Digitalisierung stellt damit einen Grundpfeiler und ein strategisches Ziel des Hauses dar.
Forschungsdatenmanagement (auch für Verwaltungsdaten)	Qualitätsgesicherte Forschungsdaten bilden einen Grundpfeiler wissenschaftlicher Erkenntnis und können unabhängig von ihrem ursprünglichen Erhebungszweck vielfach die Grundlage weiterer Forschung sein. Alle Daten, die während eines Forschungsvorhabens mit einer wissenschaftlichen Arbeitsmethode entstehen (sowohl neu generierte als auch aufbereitete Daten) gelten als Forschungsdaten. Das Forschungsdatenmanagement (FDM) betrachtet den Lebenszyklus der Daten innerhalb eines Forschungsprojektes. Am BVL sollen diese Prinzipien auch für Daten aus amtlichen Aufgaben – also Verwaltungsdaten – gelten.
Handlungsfeld	Ein Handlungsfeld fasst inhaltlich zusammengehörende oder sich ergänzende Themenbereiche zusammen, zu denen Aufgaben bzw. Maßnahmen definiert werden können.
IT-Governance	Als IT-Governance wird grundsätzlich die Führung, die Organisationsstrukturen und diejenigen Prozesse verstanden, die sicherstellen, dass die Informationstechnik (IT) die Strategie und Ziele einer Organisation unterstützen. Unter IT wird in diesem Zusammenhang die für jegliche Daten- und Informationsverarbeitung erforderliche technische Infrastruktur verstanden, aber auch die Fähigkeiten und die Organisation, die die IT unterstützen und begründen. IT-Governance liegt in der Verantwortung der Leitung und ist ein wesentlicher Bestandteil der Organisationsführung.
IT-Konsolidierung (des Bundes)	Die IT-Konsolidierung Bund soll das Fundament für die digitale Zukunft der Bundesverwaltung schaffen und dient der Vereinheitlichung und Zusammenführung von IT-Systemen, Datenbeständen und Anwendungen der gesamten Bundesverwaltung mit dem Ziel, die IT-Infrastruktur zu vereinfachen und sicherer sowie skalierbarer zu machen. Die IT-Konsolidierung umfasst derzeit die beiden folgenden Handlungsbereiche: <ul style="list-style-type: none"> • das Projekt IT-Betriebskonsolidierung des Bundes unter Leitung des BMF konsolidiert die technische Infrastruktur der Rechenzentren und Betriebssysteme sowie • das Programm IT-Dienstekonsolidierung unter der Leitung des BMI umfasst eine Reihe von Verwaltungsprojekten, die die Softwareanwendungen durch Bereitstellung zentraler Lösungen vereinheitlicht und standardisiert.
Leitbild (im BVL)	Das Leitbild des BVL ist eine schriftliche Erklärung über Selbstverständnis und Grundprinzipien und besteht aus den Elementen Vision, Mission und Werten für das BVL.
Mission	Eine Mission beschreibt den eigentlichen Daseinszweck einer Organisation und nimmt Bezug auf Zielgruppen, Produkte, Dienstleistung und deren Einzigartigkeit. Es geht dabei um den eigentlichen Sinn der Organisation für seine Zielgruppe.

Begriff	Beschreibung
Open Data	Als Open Data werden unbearbeitete maschinenlesbare Daten des Bundes bezeichnet, die im Rahmen der Erfüllung öffentlich-rechtlicher Aufgaben erhoben wurden. Grundlage dafür ist das Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung, § 12a .
Open Science/Open Access	Hierunter ist zu verstehen, dass das BVL den kostenlosen Zugang zu Forschungsergebnissen und anderen Erkenntnissen durch die Veröffentlichung in frei zugänglichen Journals, Berichtsheften oder auf Open Science Portalen sowie auf der Webseite ermöglichen wird. Die Weiterverwendung durch Dritte (z.B. Zitieren in anderen Texten) ist geregelt.
Vision/Zielbild	Als Teil der Entwicklung einer Strategie beschreibt eine Vision kurz, einprägsam und inspirierend einen wünschenswerten Zustand in der Zukunft.
Werte (im BVL)	Werte geben Orientierung für das Miteinander am BVL. Sie definieren Regeln und geben den Rahmen vom einzelnen Mitarbeitenden bis zum BVL im Ganzen, wie wir unsere (Digitale) Strategie im Alltag gemeinsam umsetzen wollen.