



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundesamt für Strassen ASTRA

TEILSTRATEGIE DIGITALE AUSRICHTUNG

Ausgabe 2023 V1.0

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	4
2.	Zu berücksichtigende Ziele 2030	5
3.	Ausgangslage und Handlungsbedarf	5
4.	Strategische Stossrichtungen	6
4.1.	Stossrichtung 1 «Leadership und Transformationsmanagement weiterentwickeln»	6
4.2.	Stossrichtung 2 «Service- und Prozessinnovation kundenzentriert ausbauen»	6
4.3.	Stossrichtung 3 «Kollaboration und Austausch von Wissen stärken»	7
5.	Massnahmen	7
5.1.	M01 – Digitalportfolio erstellen und Sourcing sicherstellen (SSR-1)	7
5.2.	M02 – Digitale Fähigkeiten amtsweit weiterentwickeln (SSR-1 und SSR-2)	7
5.3.	M03 – Digitale Transformation im ASTRA verankern (SSR-1)	7
5.4.	M04 – Digitale Rolle des ASTRA gegenüber Dritten klären und wahrnehmen (SSR-1)	8
5.5.	M05 – Betriebsmodell zur Bereitstellung digitaler Services umsetzen (SSR-1)	8
5.6.	M06 – Kunden in Innovations- und Entwicklungsprozess integrieren (SSR-2)	8
5.7.	M07 – Innovationsprozess als Dienstleistung einführen (SSR-2)	8
5.8.	M08 – Kommunikation über digitale Kanäle weiterentwickeln (SSR-2)	8
5.9.	M09 – Unternehmensarchitektur weiterentwickeln (SSR-2 und SSR-3)	9
5.10.	M10 – Wissensmanagement weiterentwickeln und Kollaboration fördern (SSR-3)	9
6.	Fortschreibung	10
7.	Weitergehende Dokumentation	10
8.	Kontakt für weitere Informationen	10

1. Einleitung

Die Teilstrategie Digitale Ausrichtung ist Bestandteil der Amtsstrategie und orientiert sich an der strategischen Ausrichtung des ASTRA.

Im Gegensatz zu anderen Teilstrategien handelt es sich um eine Initialstrategie, welche sich im weiteren zeitlichen Verlauf voraussichtlich auflösen wird, indem die entwickelten Stossrichtungen in der Amtsstrategie bzw. den anderen Teilstrategien abgebildet werden. Trotzdem werden dezidierte Massnahmen definiert, welche übergreifend wirksam sind.

Das Dokument gibt einen Überblick über die strategischen Stossrichtungen und Massnahmen, die in den kommenden vier Jahren zur Umsetzung gelangen und Wirkung erzielen sollen.

Amtsstrategie: Eine Übersicht

Die Amtsstrategie des ASTRA bietet eine amtpolitische Orientierungshilfe für das Erreichen der langfristigen Ziele und dient den Mitarbeitenden dazu, ganzheitlich und zukunftsorientiert agieren zu können. Sie ergänzt die politischen Vorgaben und übergeordneten Strategien.

Die Strategie des ASTRA umfasst folgende Inhalte:

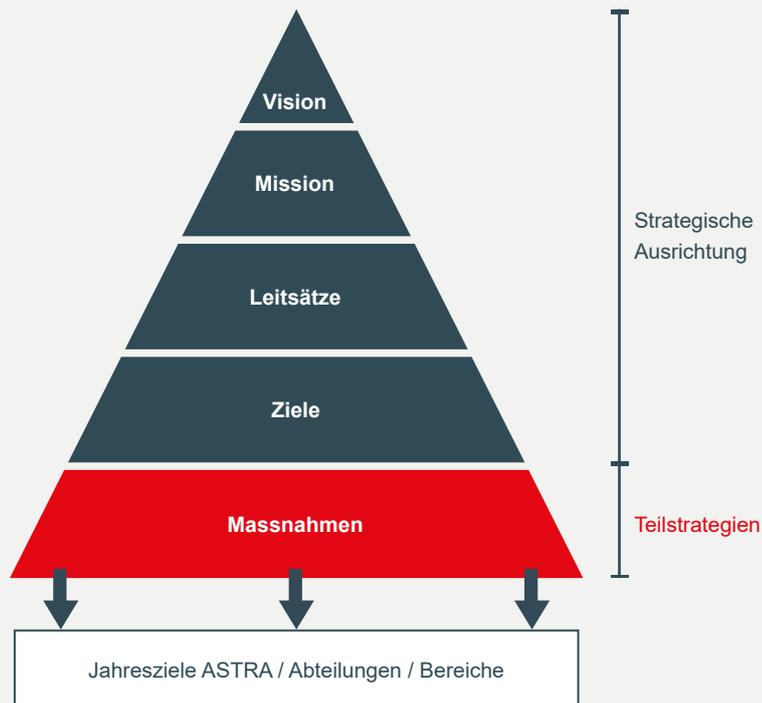
Vision 2040: das Zukunftsbild 2040, an dem das ASTRA seine strategischen Entscheidungen ausrichtet;

Mission: das Selbstverständnis des ASTRA als Institution;

Leitsätze: die grundsätzlichen und übergeordneten Zielsetzungen;

Ziele 2030: die Situation, die das ASTRA bis ins Jahr 2030 erreicht haben möchte;

Massnahmen: die Verhaltensweise zur Verwirklichung der Ziele unterteilt in verschiedene Teilstrategien. Diese bilden die Grundlage für die Festlegung konkreter Jahresziele, die vom Amt resp. von den betroffenen Abteilungen und Bereichen erfüllt werden müssen.



2. Zu berücksichtigende Ziele 2030

Ein Grossteil der in der Amtsstrategie des ASTRA definierten Ziele haben einen Digitalbezug. Die zur Zielerreichung notwendigen digitalen Grundlagen und Fähigkeiten sind jedoch nur teilweise vorhanden und etabliert.

Aufgrund dieser erkannten Lücke wurde die vorliegende Teilstrategie Digitale Ausrichtung erstellt. In der künftigen Amtsstrategie werden basierend auf den strategischen Stossrichtungen folgende drei Ziele zur Verankerung empfohlen:

- Leadership und Transformationsmanagement sind weiterentwickelt.
- Service- und Prozessinnovation sind kundenzentriert ausgebaut.
- Kollaboration und Austausch von Wissen sind gestärkt.

3. Ausgangslage und Handlungsbedarf

Durch die Digitalisierung ist die Gesellschaft einem fundamentalen Wandel unterworfen, der grundlegende Auswirkungen mit sich bringt. Diese Entwicklung hat sich in den letzten Jahren immer mehr beschleunigt und stellt diverse Anforderungen, unter anderem an die Bereiche der Technologie, der Wirtschaft und an die Zusammenarbeit. Dabei ist es essenziell, dass alle Akteure gemeinsam diesen Veränderungen und dem neuen technologischen Potenzial begegnen. Der Transformationsprozess bietet auf der einen Seite neue Möglichkeiten und grosse Chancen, erfordert aber auch neue Kompetenzen und stellt das ASTRA vor neue Herausforderungen.

Im ASTRA wurden bereits zahlreiche digitale Aktivitäten initiiert. Diese Aktivitäten werden zum grossen Teil von den einzelnen Abteilungen geführt, eine übergreifende Abstimmung ist noch nicht etabliert. Die digitale Transformation als Ganzes und die damit verbundenen Aktivitäten und Initiativen werden derzeit noch zu wenig vernetzt, koordiniert und gesteuert. Durch die Konkretisierung von Zielen, die Einführung von messbaren KPIs und ein regelmässiges Controlling des Fortschritts im Bereich der Digitalisierung, wird die Teilstrategie Digitale Ausrichtung das ASTRA auf dem Weg in eine digitalere Zukunft massgeblich unterstützen.

4. Strategische Stossrichtungen

Das ASTRA hat für die digitale Transformation drei strategische Stossrichtungen (SSR) definiert, in denen das Amt konkrete Massnahmen durchführt.

4.1. Stossrichtung 1 «Leadership und Transformationsmanagement weiterentwickeln»

Viele der strategischen ASTRA-Ziele u.a. in der Individualverkehrs- und Strassenperspektive verfügen über einen starken Digitalbezug. Um diese digitalen Ziele erreichen zu können, müssen identifizierte Lücken auf verschiedenen Ebenen (Fähigkeiten, Prozesse, Infrastruktur und Kultur) geschlossen werden.

Dies wird nur gelingen, wenn man sich auf gemeinsame digitale Ziele und Massnahmen verständigt und auf allen erforderlichen Hierarchieebenen das notwendige Commitment dazu vorhanden ist. Ebenso sind die verschiedenen Aktivitäten bereichsübergreifend zu denken und der Fortschritt kontinuierlich zu überprüfen.

Das ASTRA verfolgt daher folgende Ziele:

- Der Fortschritt der digitalen Transformation wird unterstützt und die Massnahmen werden übergreifend priorisiert und gesteuert.
- Gegenüber unseren Partnern in der öffentlichen Verwaltung und privaten Organisationen nehmen wir eine Lead- und Enabler-Funktion für die digitalen Aspekte unseres Leistungsauftrags wahr.
- Digitale Leadership Fähigkeiten (u.a. Agilität auf operativer und strategischer Ebene) werden gefördert und ein digitales Mindset (inkl. Fehlerkultur) wird vorgelebt.

4.2. Stossrichtung 2 «Service- und Prozessinnovation kundenzentriert ausbauen»

Prozesse sind heute noch nicht konsequent End-to-End digital gestaltet und es bestehen Medienbrüche. Ebenso ist in verschiedenen Prozessen Automatisierungspotential vorhanden.

Zur Erreichung der zahlreichen strategischen Innovationsziele (u.a. Entwicklung neuer Mobilitätsangebote und verbundener Geschäftsmodelle) und Erschliessung der Prozess-Effizienzpotentiale, sind eine starke Kundenorientierung und das Beherrschen moderner Innovationsmethoden und -werkzeuge unabdingbar.

Hierzu werden folgende Ziele definiert:

- Kunden und Partner schätzen unsere digitalen Services und Prozesse.
- Im Rahmen eines professionellen Innovationsprozesses erkennen wir organisationsübergreifend neue digitale Chancen und haben Ideen validiert.
- Kundinnen und Kunden werden aktiv über digitale Kanäle informiert.
- Unsere Services und Prozesse sind End-to-End entwickelt, und, wo zweckmässig, automatisiert und nach dem Once-Only Prinzip ausgestaltet.
- In den relevanten Rollen/Funktionen verfügen wir über die erforderlichen digitalen Fähigkeiten (Fach- und Methodenkompetenzen) und Kapazitäten.

4.3. Stossrichtung 3 «Kollaboration und Austausch von Wissen stärken»

Wissen und Erfahrungen der Mitarbeitenden werden nicht systematisch geteilt. Wenn wir unsere Erfahrungen im ASTRA und mit «nahen» Organisationen aktiv teilen sowie bestehende und bewährte Standards, Konzepte und Lösungen konsequent anwenden, können wir die auf uns zukommenden Vorhaben besser bewältigen (schneller zu Resultaten kommen, tiefere Risiken und Kosten erzeugen).

Grundlage dafür sind einerseits Werkzeuge und die Bereitschaft, diese zu nutzen. Andererseits aber auch die notwendigen digitalen Fähigkeiten («Digital Skills»).

In der Stossrichtung 3 werden hierzu folgende Ziele angegangen:

- Wir teilen Schlüsselerkenntnisse, die für andere digitale Vorhaben relevant sein können, bereichsübergreifend und interdisziplinär, und nutzen diese konsequent.
- Durch die Anwendung von bestehenden digitalen Lösungsbausteinen (interne und externe) in unserem Lösungs-Entwicklungsprozess können Risiken reduziert und Synergien erschlossen werden.

5. Massnahmen

5.1. M01 – Digitalportfolio erstellen und Sourcing sicherstellen (SSR-1)

Das Digitalportfolio bildet die Grundlage für die Planung der Massnahmen und der benötigten Ressourcen. Hierfür werden alle bereits laufenden digitalen Massnahmen erhoben und zusammen mit den geplanten Massnahmen durch die Geschäftsleitung des ASTRA priorisiert. Des Weiteren wird ein geeignetes Sourcing-Modell definiert und eingeführt, um die Ressourcenbereitstellung und -allokation zu gewährleisten.

Die vernetzte Sicht dient dazu Synergien zu erkennen und zu nutzen, so dass die Effektivität der digitalen Vorhaben gesteigert, der Fortschritt der digitalen Transformation unterstützt und ihre Massnahmen übergreifend priorisiert und gesteuert werden.

Umsetzungszeitraum: Q2/2023 – Q4/2023

5.2. M02 – Digitale Fähigkeiten amtsweit weiterentwickeln (SSR-1 und SSR-2)

Für die erfolgreiche Umsetzung der digitalen Transformation gilt es ein digitales Mindset vorzuleben sowie die digitalen Fähigkeiten amtsweit auf operativer und strategischer Ebene zu fördern und zu erweitern. Für die zielgerichtete Förderung werden die bereits vorhandenen den gemäss Digitalportfolio benötigten Skills gegenübergestellt. Die noch fehlenden digitalen Fach- und Methodenkompetenzen gilt es ASTRA intern auf- und auszubauen.

Umsetzungszeitraum: Q1/2024 – Q4/2025

5.3. M03 – Digitale Transformation im ASTRA verankern (SSR-1)

Die digitale Transformation muss im ASTRA verankert werden. Hierzu werden die Ziele der Teilstrategie Digitale Ausrichtung in die bestehenden Prozesse integriert und die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation und der Mitarbeitenden erhöht. Für das Controlling der Zielerreichung und des Massnahmenfortschritts werden entsprechende Werkzeuge implementiert.

Umsetzungszeitraum: Q3/2023 – Q4/2025

- 5.4. M04 – Digitale Rolle des ASTRA gegenüber Dritten klären und wahrnehmen (SSR-1)**
- Zur ziel- und erwartungsgerechten Wahrnehmung der Rolle des ASTRA in den digitalen Aspekten des Leistungsauftrags gegenüber Dritten und Partnern ist diese intern zu klären, mit den Stakeholdern über bestehende Netzwerke abzustimmen und in Form von Leit- und Richtlinien als Handlungsgrundlage festzulegen. Dabei wird insbesondere den unterschiedlichen Rahmenbedingungen der einzelnen Abteilungen Rechnung getragen.
- Umsetzungszeitraum: Q3/2025 – Q4/2026*
- 5.5. M05 – Betriebsmodell zur Bereitstellung digitaler Services umsetzen (SSR-1)**
- Zur Bereitstellung digitaler Services wird ein Betriebsmodell mit Priorisierungskriterien und Ressourcenmanagement konzipiert, eingeführt und in der IT-Governance verankert. Die übergreifende Steuerung des Digitalportfolio-, Projekt- und Anwendungsmanagements dient der Steigerung von Effizienz und Effektivität in der Entwicklung und Pflege von Lösungen.
- Umsetzungszeitraum: laufend – Q1/2024*
- 5.6. M06 – Kunden in Innovations- und Entwicklungsprozess integrieren (SSR-2)**
- Durch konsequente Einbindung der Kunden in den Innovations- und Entwicklungsprozess wird das Risiko von Fehlinvestitionen reduziert und die Benutzerakzeptanz der digitalen Services des ASTRA erhöht.
- Hierfür werden nebst der Verankerung der Kundenzentrierung in den Prozessen, Rollen und Methodiken auch die notwendigen Fähigkeiten durch ein gerichtetes Angebot an Werkzeugen, Methodiken, Schulungen und Coaching weiterentwickelt.
- Umsetzungszeitraum: Q3/2023 – Q4/2025*
- 5.7. M07 – Innovationsprozess als Dienstleistung einführen (SSR-2)**
- Mittels eines professionellen Innovationsprozesses können organisationsübergreifend neue digitale Chancen systematisch erkannt, Ideen validiert und Lösungen erkundet werden, so dass die erfolgversprechendsten Ansätze zur Umsetzung gelangen.
- Dazu werden unter anderem Rahmen und Räume für Innovationsentwicklungen geschaffen, Kreativitätskompetenzen aufgebaut, Innovationen sichtbar gemacht und das Innovationsmanagement weiterentwickelt.
- Umsetzungszeitraum: Q2/2023 – Q4/2025*
- 5.8. M08 – Kommunikation über digitale Kanäle weiterentwickeln (SSR-2)**
- Die Ausweitung der Kommunikation über digitale Kanäle erhöht Reichweite und Nutzerbeteiligung, wobei gleichzeitig der Informationszugang schneller und der personelle Aufwand für die Informationsbereitstellung, beispielsweise durch Self-Service-Angebote, abnimmt. Als Basis für die gewünschte Weiterentwicklung werden ein Konzept zur digitalen Kommunikation erarbeitet, organisationsübergreifend verankert und erste Massnahmen umgesetzt.
- Umsetzungszeitraum: Q4/2023 – Q3/2025*

5.9. M09 – Unternehmensarchitektur weiterentwickeln (SSR-2 und SSR-3)

Eine passende, kohärente und aktuelle Unternehmensarchitektur macht Abhängigkeiten zwischen allen Architekturebenen sichtbar und bildet die Grundlage für eine effektive und effiziente Weiterentwicklung der Geschäftsaktivitäten. Die Ebenen der Unternehmensarchitektur (Prozesse – Daten – Systeme) werden analysiert, verknüpft und hinsichtlich Durchgängigkeit, Digitalisierungs- und Automatisierungsgrad geprüft und Massnahmen zu deren ganzheitlichen Optimierung umgesetzt.

Durch eine vorgelagerte Priorisierung von strategisch dringlichen Entwicklungsfeldern (wie z.B. BIM) wird eine nutzenoptimierte Weiterentwicklung der Unternehmensarchitektur unterstützt und eine positive Wirkung auf die digitalen Vorhaben, Projekte und Programme im ASTRA erzielt.

Umsetzungszeitraum: Q3/2023 – Q4/2026

5.10. M10 – Wissensmanagement weiterentwickeln und Kollaboration fördern (SSR-3)

Bestehendes Wissen, Fähigkeiten und Erkenntnisse werden amtsweit erfasst, aufbereitet und in einer übersichtlichen Form zugänglich gemacht. Bei der Kollaboration werden bisherige Gefässe und Werkzeuge hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile analysiert und zusammen mit neuen Kanälen und Medien verankert.

Indem bereits vorhandenes Wissen und laufende Erkenntnisse bereichsübergreifend und interdisziplinär geteilt und konsequent genutzt werden, erhöht sich die Maturität bezüglich Knowhow und Kollaboration.

Umsetzungszeitraum: Q3/2024 – Q4/2026

In den strategischen Stossrichtungen wurden quantitative Kennzahlen und Zielwerte definiert, die periodisch überprüft werden. Für die aufgeführten Massnahmen wurde eine umfassende Nutzenbetrachtung erstellt.

6. Fortschreibung

Die Geschäftsleitung des ASTRA hat die vorliegende Teilstrategie am 08.05.2023 in Kraft gesetzt.

Da sich die Teilstrategie Digitale Ausrichtung in den anderen (Teil-)Strategien des ASTRA auflösen wird, ist initial keine Fortschreibung vorgesehen.

7. Weitergehende Dokumentation

- Strategische Ausrichtung des ASTRA
<https://www.astra.admin.ch/astra/de/home/das-astra/organisation/strategie.html>

8. Kontakt für weitere Informationen

Bundesamt für Strassen; Abteilung Digital Services

- **Manfred Jungo**
Abteilungsleiter Digital Services
manfred.jungo@astra.admin.ch
+41 (0)58 463 82 89
- **Rolf Mühlemann**
Bereichsleiter Digitale Transformation und Innovation
rolf.muehlemann@astra.admin.ch
+41 (0)58 469 08 80

