



Digitalisierung: Kultur. Organisation. Erfolg!

Ein Werkzeugkasten

Ein Diskussionspapier des NEXt e. V.
Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung e. V.

Stand: 25. Oktober 2021







Überblick

1 Ausgangslage und Zielsetzung	2
2 Digitalisierungskultur	3
3 Handlungsfelder für erfolgreiche Digitalisierung	4
4 Personal	6
5 Arbeitsmodelle.....	9
6 Operative und technische Ausstattung.....	9
7 Über NExT.....	11
4 Impressum	12

Der **NExT e. V.** liefert verschiedene Vorschläge im Zusammenhang mit der möglichen **Errichtung eines Digitalministeriums auf Bundesebene** in der kommenden 20. Legislaturperiode. Das erste „**Diskussionspapier Digitalministerium**“ wird um weitere Schwerpunktpapiere ergänzt, darunter bereits ein **100-Tage-Aufbauplan**, eine Vertiefung zum Thema **Politik und Strategie**, eine Vertiefung zum **Pol-Ops-Ansatz** und die hiermit vorgelegte **Vertiefung Digitalisierung: Kultur. Organisation. Erfolg!**

Die weiteren Papiere finden Sie auf der NExT-Website zum Download:

-  [Diskussionspapier: Digitalministerium im Bund](#)
-  [Vertiefung: 100-Tage-Aufbauplan](#)
-  [Vertiefung: Politik und Strategie](#)
-  [Vertiefung: Pol-Ops](#)

1 Ausgangslage und Zielsetzung

Die zukünftige Bundesregierung wird den mannigfaltigen **Herausforderungen der tiefgreifenden Digitalisierung** nicht ausschließlich mit **Mitteln und Werkzeugen** des 20. Jahrhunderts begegnen können. Nur mit einer **Steigerung der Effizienz** sowie der **Flexibilisierung des operativen Handelns** wird es möglich sein, das politisch Gestaltete auch erfolgreich umzusetzen. Dabei zeigen sich verschiedene Herausforderungen in der Umsetzung: Von der Fachkräftegewinnung im IT-Bereich, dem umfänglichen Überblick über die laufenden Vorhaben, die Orchestrierung vielfältig notwendiger Abstimmungen bis hin zum Stand der Technik, mit dem es mitzuhalten gilt. **Effiziente Digitalisierung braucht einen zeitgemäßen Werkzeugkasten** für alle tangierten Bereiche – von der Technik und den Tools über die Prozesse und die Organisation bis hin zu den Menschen, ihren Emotionen und ihrer Kultur.

Bereits in den zuvor veröffentlichten Diskussionspapieren wurden verschiedene Herausforderungen der Digitalisierung skizziert und mögliche Lösungsansätze diskutiert. Dieses Vertiefungspapier widmet sich einem **Werkzeugkasten für die Digitalisierung** in der neuen Legislaturperiode.

Dabei gilt es neue **Ansätze, Methoden und Werkzeuge** anzuwenden, die sich in anderen Bereichen bewährt haben, aber bisher nicht systematisch Einzug in die Verwaltung finden konnten. Dabei können Organisationsbereiche geschaffen werden, die als Arbeitsplätze der Zukunft verstanden werden sollten und in vielen Dimensionen als **Leuchttürme** für andere Bereiche der Verwaltung nutzbar sind. In diesem Papier sollen **konkrete zielführende Vorgehensweisen** und **notwendige Tools** aufgezeigt werden, um die anstehenden Herausforderungen effektiv und effizient zu meistern. Dies geschieht bewusst losgelöst von konkreten zukünftigen Strukturen oder Ansätzen zur Organisation auf ministerieller oder nachgeordneter Ebene. Die hier aufgezeigten Werkzeuge und Ansätze sollen **universell anwendbar** sein und einen generellen Schub für die Digitalisierung geben, setzen aber eine gewisse **Verankerung in den zukünftigen Organisationseinheiten** voraus. Gleichwohl sind diese Werkzeuge weder abschließend noch abgeschlossen und unterliegen damit selbst einer stetigen Veränderung.

Ähnlich wie der Aufbau oder Umbau möglicher neuer Organisation(seinheit)en wird auch die Ausgestaltung eines modernen Werkzeugkastens für die digitale Verwaltung herausfordernd, nicht von Beginn an erfolgreich und womöglich auch nur zum Teil in den kommenden vier Jahren der Legislaturperiode überhaupt zu erreichen sein. Ein Ziel sollte es daher sein, im operativen Handeln bereits **von Anfang an wichtige Kernelemente umzusetzen** und den Werkzeugkasten im Zuge einer **kontinuierlichen Verbesserung** stetig weiter zu schärfen und zu optimieren.

Den notwendigen Kulturwandel und die Einführung neuer Prozesse, Methoden oder Werkzeuge im Rahmen der Digitalisierung haben **bereits viele Teile der Gesellschaft** auf die eine oder andere Art erlebt und teilweise mitgestaltet. **Grundlegende Methoden**, wie zum Beispiel der Demingkreis der kontinuierlichen Verbesserung, der Fokus auf die Nutzenden und deren Anliegen, das Leben einer offenen Fehlerkultur, transparente Projektmanagementmethoden oder agile Arbeitsweisen, wurden **bereits im Laufe des letzten Jahrhunderts** erdacht und seitdem in der Praxis erprobt. Dabei wurden diese immer wieder durch Überarbeitungen den aktuellen Herausforderungen angepasst.

All dieses **vorhandene Wissen** und die **Schätze an Erfahrungen** warten nur darauf in der Verwaltung ausprobiert, auf die konkreten Nutzungsfälle angepasst und flächendeckend angewandt zu werden. Die aus anderen Kontexten bereits bekannten und verifizierten **Gewinne an Effizienz** sowie die **Verbesserungen beispielsweise bei der Motivation der Mitarbeitenden**, die sich in den verschiedensten Branchen und Feldern der Gesellschaft mit einem modernen Werkzeugkasten haben realisieren lassen, wecken die Hoffnung auf zumindest ähnliche Erfolge in der Verwaltung. Aus diesen Gründen, basieren viele der folgenden Ideen auf solchen, gut in anderen Bereichen etablierten Vorgehensweisen und können als **Startpunkt** für eine **erfolgreiche Digitalisierung der Verwaltung** dienen.

2 Digitalisierungskultur

Zukünftige Organisation(seinheit)en mit Fokus auf Digitalisierung bedürfen einer klar ergebnisorientierten **Organisationskultur**. Dabei ist die Art, die Stellung und die Größe der Organisation – ob als Digitalministerium im Bund oder als Referat in einer nachgeordneten Behörde – zunächst zweitrangig. Alle „digitalen Organisationseinheiten“ sollten eine klare **Vision** der Digitalisierung teilen, die sie wiederum in den Dimensionen ihrer Organisation operationalisieren. Diese Vision kann beispielsweise durch ein prägnantes **Mission Statement** auf der Ebene jeder Organisation untersetzt werden, welches zeigt wie die Vision erreicht werden soll. Durch kontinuierliche Bestandsaufnahmen über entsprechende Kennzahlen kann die Organisation den Fortschritt auf dem Weg der Mission effektiv beurteilen und zeitnah nachsteuern. Dazu sollte die Mission in konkrete **Ziele** heruntergebrochen und immer wieder neue **Meilensteine** für die Erreichung von kritischen Erfolgsfaktoren definiert werden. Andere Ansätze könnten Objectives & Key Results oder der missionsorientierte Ansatz (M. Mazzucato) darstellen.

Unabhängig von einer angemessenen Planung und ihrer Untersetzung, sollte das gesamte Personal effektiv erreicht und ein entsprechendes **Mindset** für die Etablierung einer ergebnisorientierten und **konstruktiven Organisationskultur** entwickelt werden. Auf der einen Seite müssen die notwendigen Rechte, Informationen und Arbeitsmittel von der Führung **bis in jede Arbeitsebene** zur Verfügung stehen. Auf der anderen Seite können so die Motivation der Beschäftigten gefördert und die Übernahme von Pflichten und angemessenen

Arbeitsweisen zur Umsetzung der Mission eingefordert werden. Bei der Erarbeitung der gemeinsamen Vision könnte man sich zunächst an der Vorgehensweise **etablierter Organisationen im Bereich der Digitalisierung orientieren**. Damit wären bereits in vergleichsweise kleinen Zeiträumen und mit überschaubaren Mitteln große Fortschritte hin zu einem organisationsweit geteilten Mindset möglich, das Offenheit zur Einführung neuer Vorgehensweisen und zur Anpassung an den fortlaufend erhöhten Digitalisierungsgrad zeigt. Eine Auswahl von erfolgreich etablierten Strategien wird im Folgenden kurz diskutiert.

3 Handlungsfelder für erfolgreiche Digitalisierung

Ein wesentliches Prinzip der Digitalisierung stellt die **Herstellung von Transparenz über alle Ebenen** dar. Durch unklare und dadurch nicht ineinandergreifende Abläufe, durch mangelndes Wissen über aktuelle Entwicklungen und Entscheidungen, durch nicht vorhandene Kenntnis von Zuständigkeiten und Ansprechpartnern sowie durch Nichtwissen über bereitgestellte Werkzeuge werden oftmals sehr viele Ressourcen unnütz und ohne klare Zuordnung verbraucht. Dieser Zustand wird in Zukunft mit dem Ansteigen der Komplexität der Herausforderungen und dem Mangel an Ressourcen nicht mehr zu halten sein. Demnach muss es Aufgabe zukünftiger Organisationen sein, das **Wissen der Organisation systematisch, immerwährend, zentral und leicht zugänglich** aufzubereiten. Ein entsprechendes Wissensmanagementsystem könnte einen Katalog aller internen Prozesse und standardisierbaren Aufgaben, aller Entscheidungsprozesse, aller Zuständigkeiten und Ansprechpartner sowie aller zur Verfügung stehenden Tools bieten. Außerdem sollte das **Wissen gut aufbereitet** und **schnell zu finden** sein sowie **leicht von der Gemeinschaft gepflegt** werden können. So kann ein Wissensmanagement auch dauerhaft am Leben gehalten werden können und einen echten Nutzen bringen. Oftmals werden Informationen zurückgehalten oder nur implizit weitergegeben, da Bedenken existieren, das Wissen könnte schaden. Diese weit verbreitete Einstellung muss zwingend überdacht werden. In den allermeisten Fällen sind entsprechende Informationen sowieso schon mehreren Personen bekannt, sodass einer ungehinderten Ausbreitung über den "Flurfunk" nichts mehr im Wege steht. Die Zurückhaltung detaillierter Informationen lässt sich spätestens über den Anspruch der Aufsichtsbehörden oder der Öffentlichkeit im Rahmen der Bundes- und Landesgesetze nicht aufrechterhalten. Schlimmer noch, entspricht das implizit verbreitete Wissen in den allermeisten Fällen nicht vollumfänglich den Tatsachen, sodass zumeist große Aufwände betrieben werden müssen, um entsprechende Gerüchte richtigzustellen und das Wissen in der Organisation wieder zu korrigieren. Demnach sollte bei allen Informationen genau überlegt werden, ob es wirklich zwingende Gründe gibt, die einer organisationsweiten Veröffentlichung entgegenstehen. Ist dies nicht der Fall, erscheint die Erweiterung des Wissensmanagements als die zukunftsträchtigere und erfolgreichere Methode.

Digitalisierung dient dem Menschen. Demnach sollte die **Zentrierung auf die Nutzenden** als zentrales Strategieelement konsequent in den Vordergrund

gestellt werden, um langfristig erfolgreich zu sein. Dies würden die Aufgaben der zukünftigen Organisationseinheiten gleich zweifach unterstützen. Auf der einen Seite können digitale Dienstleistungen nur so gut sein und nur so sehr akzeptiert werden, wie diese die individuellen **Bedürfnisse der Menschen tatsächlich bedienen**. Hohe Nutzerakzeptanz schafft hohe Kundenzufriedenheit und spart Ressourcen bei den Nutzenden und im Support. Außerdem werden durch hohe Nutzerzufriedenheit auch die positiven Erfahrungen auf Seiten der Verantwortlichen gefördert, was einen unschätzbaren Wert im ständigen Wandel der Digitalisierung darstellt. Es können noch so viele finanzielle Ressourcen in die Entwicklung von digitalen Services investiert werden, oft sind es die an der Entwicklung und Verbesserung beteiligten Personen, deren Motivation und deren Leidenschaft für hochwertige Produkte, die maßgeblich über die Qualität und damit die Akzeptanz des Endprodukts entscheiden.

Die Herausforderungen der Digitalisierung sind so komplex, dass die finale Erarbeitung von Richtlinien, Strategien und Vorgehensweisen in erträglicher Zeit kaum realistisch erscheint. Außerdem ändern sich die Rahmenbedingungen und Anforderungen bereits heute in einem Tempo, sodass eine abschließende Erarbeitung von vornherein ein aussichtsloses Unterfangen wäre. Um eine schnelle Annäherung an Lösungen für die bestehenden Herausforderungen zu realisieren und auch in Zukunft immer wieder zeitnah auf die Entwicklungen der Digitalisierung reagieren zu können, bedarf es einer **internen Strategie der kontinuierlichen Verbesserung**. Wann immer **Verbesserungspotenziale** durch Externe oder Interne erkannt werden, müssen diese umfassend kommuniziert, intern transparent bewertet und deren Umsetzung zeitnah realisiert werden können. Zunächst ist dafür die Etablierung einer, für einige Personen neuartigen Fehlerkultur notwendig. Die Chancen des **Lernens aus Fehlern** müssen nutzbar gemacht werden, indem offene und transparente Formate der **Kommunikation und des stetigen Lernens** eingerichtet werden. Fehler und die daraus gezogenen Lehren müssen konsequent von den Beteiligten aufgearbeitet werden. Dabei muss der Fokus auf die Ergründung der Ursachen und möglichen Prozessverbesserungen, nicht auf Schuldzuweisungen, liegen. Entsprechend identifizierte Optimierungen müssen in ein Wissensmanagement einfließen, damit alle daraus lernen und auch globale **Verbesserungspotenziale identifiziert** werden können. In Anreizsystemen beispielsweise zur Motivation der Mitarbeitenden muss auch die Fehlerkultur prominente Berücksichtigung finden. Zusätzlich sollten auch die Erfolge und **Best Practices** in dem **organisationsweiten Wissensmanagement** allen transparent zur Verfügung gestellt werden. Jede:r muss die Möglichkeit haben, das eigene Wissen beizutragen und dies in transparenter Weise und zeitnah in einem nutzerfreundlichen Tool zu tun. Nur so wird es möglich sein die vielfältigen Herausforderungen durch **Vermittlung von Erfahrungen und Wissen** effizient zu meistern. Nur auf Basis der offenen Fehlerkultur, des transparenten Wissensmanagements, des immerwährenden Lernens und des Führungspersonals, dass diese Werte auch lebt, wird es möglich sein eine Strategie der **kontinuierlichen Verbesserung** auch zu realisieren.

Mithilfe der Strategien zur Erkennung von Optimierungspotentialen und zur kontinuierlichen Planung und Realisierung von Verbesserungen im Digitalisierungsprozess wird die **stetige Generierung von Mehrwert** für die Nutzenden angestrebt. Ohne eine immerwährende **Überprüfung der Zielerreichung und der Realisierung echten Nutzens** wird es allerdings nicht möglich sein die entsprechenden Fortschritte zu beurteilen und die Effektivität der eingeleiteten Maßnahmen abzuschätzen. Diese **Beurteilung der Maßnahmen** ist jedoch ein wichtiger Baustein in der Außen- und Innenkommunikation, der Motivation des Personals sowie für die strategische Ausrichtung zukünftiger Entwicklungen. Deshalb sollte ein flankierendes Ziel die Einrichtung eines **zielorientierten Controllings** der Maßnahmen der Organisation sein. Dieses sollte die gesamte Organisation umfassen und großflächig auf der automatisierten Erhebung von Kennzahlen fußen. Neue Aufgaben, Prozesse und Projekte sind standardmäßig mit entsprechenden **strategiebasierten Zielvorgaben, Kennzahlen und Steuerungsparametern** zu hinterlegen.

Auch **innerhalb von Projekten** müssen alle Fortschritte, Risiken und Probleme frühzeitig und offen kommuniziert, die **Entscheidungen** kollaborativ und transparent vorbereitet sowie nachvollziehbar und möglichst **datenbasiert** getroffen werden. Entscheidend ist auch hier ein **Fokus auf den Nutzen** des Projektes und ein kontinuierliches Controlling der Zielerreichung, unterstützt durch die Nutzung etablierter Projektmanagementmethoden (z.B. PRINCE2). Um möglichst hohe Flexibilität und Transparenz sowie einfache Möglichkeiten der Steuerung zu erhalten, sollten die **Projekte möglichst klein geschnitten** werden und sich auf kleine Schritte mit einem möglichst großen Nutzen fokussieren. Selbst die Einführung großer und komplexer Systeme ist immer in kleineren Modulen und Teilprozessen möglich. Mit diesem Vorgehen wird die Strategie der kontinuierlichen Verbesserung und des Lernens aus Erfahrung außerdem maximal unterstützt und die **Komplexität** des Projektmanagements sowie die **Projektrisiken minimiert**. Die Erreichung von strategischen Zielen und die kontinuierliche Schaffung von Nutzen für die Organisation werden jeweils durch Programme realisiert, entsprechend den etablierten Programmmanagementmethoden (z.B. MSP). Darüber hinaus sollte die **gesamte Organisation** auf eine möglichst **effiziente Projektumsetzung** ausgerichtet werden. Alle nicht direkt mit der Projektumsetzung betrauten Bereiche müssen organisatorisch darauf ausgerichtet sein, die dann klar auf das Projektziel fokussierten **Projektteams optimal zu unterstützen**. Zusätzlich sollten die Projektstrukturen so aufgestellt werden, dass die Projektteams aus sich heraus fokussiert und effizient mit einer **hohen Eigenständigkeit** arbeiten können.

4 Personal

Um die oben diskutierten Strategien realisieren zu können, bedarf es des **effizienten und kompetenzgerechten Einsatzes motivierten Personals**. Denn selbst wenn beliebig viele Stellen zur Verfügung stünden, ist es bereits aktuell schwierig Personal zu gewinnen, welches über die notwendigen Fähigkeiten

verfügt und sich den besonderen Gegebenheiten des öffentlichen Dienstes motiviert stellen möchte. Die zur Verfügung stehenden Beschäftigten müssen dabei so effizient wie möglich eingesetzt werden. Insbesondere ist es die Aufgabe der Personalführung für jede:n Beschäftigte:n die individuellen Stärken und Schwächen zu identifizieren und dann einen **adäquaten Einsatz** zu gewährleisten. Auch wenn jemand auf dem aktuellen Dienstposten sehr gut agiert, sollte – getreu dem Peter-Prinzip, nachdem jede:r bis zur Stufe seiner Unfähigkeit aufsteigt – im Detail geprüft werden, ob auch die nächste Verantwortungsstufe bewerkstelligt werden kann. Auf der anderen Seite muss die Organisation und deren Personalkonzept auch so viel Flexibilität bieten, dass beispielsweise Bewerber:innen mit herausragenden Fähigkeiten für höhere Verantwortungsbereiche auch direkt in den entsprechenden Bereichen einsteigen können, ohne gegebenenfalls erst die Karriereleiter erklimmen zu müssen. Die Auswahl des Personals sollte dabei über strukturierte und transparente Assessments nach einer **strengen Bestenauslese** erfolgen, welche neben den jeweiligen erforderlichen fachlichen Fähigkeiten insbesondere die Softskills und Kompetenzen in den Bereichen Digitalisierung sowie Projektmanagement ermittelt. Nachgewiesene praktische Erfahrungen in Konzeption und Umsetzung von Digitalisierungsprojekten sowie innovativer Gesetzgebung sollten entsprechend relevant sein. Alle Funktionen sollten **grundsätzlich extern ausgeschrieben** werden, um den Bewerbungspool so groß wie möglich zu halten und auch einen gewissen Entwicklungsdruck auf die eigene Organisation aufrecht zu erhalten. Dies gilt insbesondere für alle Ebenen von Führungspositionen.

Neues Personal muss **strukturiert und umfassend nach qualitätsgesicherten Prozessen eingearbeitet** werden. Diese Phase ist besonders wichtig für das effiziente Wirken neuer Personen und sollte sich in standardisierte Einführungen entsprechend den etablierten Prozessen aber auch detailliertes fachliches Upskilling unterteilen. Jede neue Person sollte explizit **Mentoring** zur Seite gestellt bekommen, durch Personen deren Aufgabenlast auch eine detaillierte und tiefgreifende Beschäftigung zulässt. So kann beispielsweise gewährleistet werden, dass die Feinheiten der Organisationskultur verstanden werden und eine entsprechende Haltung eingenommen wird. Unabhängig von der Position, in der eine Person eingesetzt wird, sollte die Organisation **immerwährend an den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten** interessiert bleiben. Dafür sollten immer wieder Chancen zu kleinen oder größeren Weiterentwicklungen gegeben werden, insbesondere durch Fortbildungen in neue und den Horizont erweiternde, also vertikale Fachgebiete. Neben regulären Fortbildungsformaten sollten auch **Inhouse-Formate** genutzt werden, beispielsweise durch die Wissensvermittlung von Agile Coaches oder Formate wie Lernen-von-Expert*innen (LvE). Hierbei betreiben interne Mitarbeiter:innen interne Wissensvermittlung gegenüber den eigenen Kolleg:innen des Hauses, zum Beispiel als Kolloquium einer Organisationseinheit gegenüber den Mitarbeitenden anderer Bereiche für die Darstellung eines Überblicks über die eigenen Themen und Projekte.

Eine flexible Möglichkeit für das Ausprobieren in neuen Verantwortungen oder neuer Entwicklungsmöglichkeiten sollte durch die regelmäßige Ermöglichung von **Praktika oder Hospitationen** in der Organisation oder auch anderen Organisationen eröffnet werden. Dabei ist sowohl der Personalaustausch zwischen Ministerien und nachgeordneten Bereichen als auch zwischen verschiedenen Ressorts oder auch zwischen privatem und öffentlichem Sektor denkbar. Für entsprechend aufgestellte Organisationen sollte es möglich sein jede Person einmal im Jahr einen Aufenthalt von mindestens zwei Wochen zu ermöglichen. Diese Herangehensweise eröffnet sowohl der entsendenden als auch der besuchten Organisation **neue Erkenntnisse durch unvoreingenommenes Feedback** zu den wahrgenommenen Aufgaben. Weiterhin werden dadurch immer wieder, gegebenenfalls entstehende, Silos aufgebrochen und jede Organisation immerwährend zur Selbstreflexion und Beschäftigung mit anderen Organisationsansätzen angeregt.

Entsprechend der Organisationskultur und der dort festgelegten Werte sollte auch das **personelle Anreizsystem** aufgebaut sein. Es sollte ein eigenes Beurteilungswesen etabliert werden, welches die Kompetenzen und die Zielerreichung in den Mittelpunkt stellt und für beide Seiten transparent macht. Die Personalentwicklung sollte dabei auch **über die Momentaufnahme hinaus** langfristig abgebildet und damit ein immerwährender Fortschritt der Persönlichkeit gefördert werden. Coaching von Führungskräften und moderne Feedbackmethoden, wie ein 360°-Feedback, sind entsprechend obligatorisch von Beginn an anzuwenden. Insbesondere, aber nicht nur, Führungskräfte sollten perspektivisch nach **spätestens fünf Jahren rotieren** und sich zumindest anders gelagerten Aufgaben stellen müssen. Dies erhöht weiter die personellen Anreize und verhindert die Verkrustung der Strukturen sowie die Bildung von Silos.

In der **Personalstruktur** muss ein zur Organisationskultur und den übertragenen Aufgaben passender Mix aus verschiedenen Beschäftigtengruppen gefunden werden. Ein Stamm von erfahrenen, aber entsprechend den Herausforderungen der Digitalisierung motivierten, Beschäftigten aus dem öffentlichen Dienst sollte durch **Berufsein- und -umsteiger ergänzt** werden. Um eine Professionalisierung der Organisation auch durch personellen Input zu ermöglichen, sollten zusätzlich **Expert:innen mit langjähriger Erfahrung** aus relevanten Bereichen des Privatsektors gewonnen werden und gegebenenfalls entsprechend außertariflich bezahlt werden. Damit sollten auch die Ausgaben für externe Beratungen sukzessive heruntergefahren werden können. Neben den klassischen Laufbahnen der Beamt:innen und Angestellten des öffentlichen Dienstes, ist für alle Gruppen ein attraktives Beschäftigungsmodell (z.B. auch über eine „In-sich-Beurlaubung“ von Beamt:innen) zu schaffen, dass es erlaubt bei einer Einstellung die Kompetenzen in den Vordergrund zu stellen und nicht die formale Qualifizierung. Insbesondere bei erfahrenen Expert:innen aus der Wirtschaft kann es vorkommen, dass diese zwar **persönlich exzellent für eine Stelle geeignet** sind, aber nicht einmal einen Fachhochschulabschluss haben und damit formal nicht bewerbungsberechtigt sind. Es braucht, flankierend zu den oftmals in der

Verwaltung vorhandenen Kompetenzen, genau diese Personen mit anderen Hintergründen, Expertise in Digitalisierung sowie Umsetzungskompetenz. Zusätzlich braucht es eine neue Form der Zusammenarbeit mit innovativen Einheiten außerhalb der Verwaltung. Auch hier muss eine Möglichkeit der adäquaten Beschäftigung geschaffen werden.

5 Arbeitsmodelle

Ein wesentlicher Faktor um effektive, schnelle und innovative Digitalisierung zu betreiben sind **Kreativräume**. Von Anfang an sollten entsprechende Freiräume für agiles Arbeiten oder das Experimentieren für die gesamte Organisation ermöglicht und verankert werden. Beispielsweise muss es möglich sein, physische Räume zu buchen, um neue **Methoden der Zusammenarbeit** unkompliziert zu testen oder Serverkapazitäten frei und unkompliziert zu nutzen, um z. B. **Open Source Software auszuprobieren** oder ein kleines Softwareprojekt aufzusetzen. Generell sollte in Gestaltungsprozessen auf Innovationslabore zurückgegriffen werden können, in denen konsequent **Design Thinking Methoden** eingesetzt und Lösungen schnell entwickelt sowie getestet werden können.

Arbeiten sollte von Beginn an im **“Hybrid Office”** erfolgen können, das bedeutet: Kein fester Arbeitsplatz für jede Person, keine klassische “Präsenzkultur” mehr. Vielmehr wird über konsequente Delegation und Vertrauensbasis geführt. Dies geht einher mit einer **deutlichen Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle** bis hin zur Einführung der Vertrauensarbeitszeit. Jede Person soll genau zu der Zeit und an dem Ort arbeiten können, wie es für ihre aktuelle Aufgabe und ihren aktuellen Lebensabschnitt das Beste ist. Zusammenarbeit erfolgt entweder rein digital über **Kommunikationsplattformen und Telepräsenz** oder in einfach zu buchenden Räumlichkeiten, die genau für diesen Zweck ausgestattet sind. Auch für Personen, die den Ort der Arbeit nicht selbst organisieren wollen, sollten flexibel buchbare Arbeitsplätze an verschiedenen Orten zur Verfügung gestellt oder in **Kooperation mit Co-Workingspaces** angeboten werden. Hybrides Arbeiten kann damit für eine Attraktivität in den entsprechenden Organisationen zu arbeiten sorgen, ohne dauerhaft an Orte gebunden sein zu müssen. Als Nebeneffekt reduziert es die erforderliche Infrastruktur und gibt neue Möglichkeiten für physische Kreativräume. Nebenbei ist die Reduzierung von Infrastrukturkosten möglich. Konsequenterweise ist die Schaffung einer **dauerhaften Option auf Trennungsgeld für alle**, als Wahlmöglichkeit zur Umzugskostenvergütung, zur Gewinnung des entsprechenden Personals vorzusehen.

6 Operative und technische Ausstattung

Die operative und technische Ausstattung sollte die Organisationskultur und das Personal optimal bei der Aufgabenerledigung unterstützen. Dabei muss besonderes Augenmerk auf die hohe Flexibilität der Arbeitsweisen gelegt werden. Neben der Nutzung von Co-Workingspaces könnten durch die Organisation kleine **Hubs an sinnvollen Orten** zur exklusiven Nutzung durch die Beschäftigten

angeboten werden. Die hier vorgehaltenen Räumlichkeiten können dabei effizient und kurzfristig gebucht werden und sind so besonders gut an die entsprechende **Arbeit der Organisation angepasst**. Räume in verschiedenen Größen können dabei zu kreativer Arbeit einladen und verschiedenste **Tools zur Zusammenarbeit** (Metaplan, Moderationskoffer, Serious Games, usw.) bieten. Die Räumlichkeiten sollten dabei hell und freundlich gestaltet, mit ergonomischen Möbeln sowie Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung ausgestattet sein, und jeweils auch die nahtlose Einbindung weiterer Personen von anderen Hubs, ob im Homeoffice oder von extern, ermöglichen. Der flächendeckende drahtlose Netzzugang sollte Standard sein. Ein digitales Schließsystem könnte den Zutritt zu jeder Tageszeit für gebuchte Räume ermöglichen.

Auch die **IT-Ausstattung** sollte optimal an die Anforderungen der hohen Flexibilität der Arbeit angepasst sein. Insbesondere die IT-Infrastruktur muss so ausgerichtet sein, dass mit einer sehr hohen Homeoffice-Quote im Livebetrieb gearbeitet werden kann, ohne dass Performanceeinbußen, insbesondere in der VPN-Auslastung, zu verzeichnen sind. Hardware- und Softwarelösungen müssen vollständig für die mobile Arbeit ausgerichtet sein. Demzufolge sollte aktuell ein Notebook, ein Smartphone und entsprechendes Zusatzequipment zur Standardausstattung gehören. Auf **Festnetztelefonie kann komplett verzichtet** werden. Bei der Software ist die Möglichkeit zu schaffen, neben den klassischen Email- und Office-Lösungen, eine **Vollausstattung an Produktivitäts- und Kommunikationstools** flexibel aus einem **App-Store** zu installieren oder als sofort verfügbare Webapps zu nutzen. Dabei werden insbesondere Videokonferenzlösungen, Kollaborationssoftware, digitale Whiteboards, Messengerlösungen, Projektmanagementsoftware, Mindmapping- und Ideensammeltools sowie Wissensmanagementtools angeboten. Alle Tools sollten immer dem aktuellen Stand der Technik nachgeführt und entsprechend den Anforderungen der Zusammenarbeit weiterentwickelt werden. Webbasierte Plattformen, zum Beispiel zum Wissensmanagement, erlauben die organisationsweite Kommunikation und werden wie selbstständig in die tägliche Arbeit eingebaut. Alle bereitgestellten Tools, Plattformen und Techniken müssen dabei **höchste Sicherheitsstandards** erfüllen.

Der Werkzeugkasten der digitalen Transformation der Verwaltung bleibt ein vermutlich nie abgeschlossenes und sich dabei stets veränderndes Instrument. Die hier diskutierten unterschiedlichsten Elemente zeigen, mit welcher vielfältigen Ansätzen die öffentliche Hand den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen kann – aber auch muss. Denn egal in welcher Organisationsform oder mit welchen Methoden, klar ist: Wir brauchen neue Ansätze in der Digitalisierung, um Bürger:innen und Unternehmen als Verwaltung zuverlässig zu dienen und unseren Beschäftigten eine moderne, attraktive Arbeitgeberin zu sein.

7 Über NEXt

Der gemeinnützige NEXt e. V. – das **Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung** – bringt Beschäftigte **aus allen Ebenen der öffentlichen Hand** zu Fragen der Digitalisierung in den **Austausch**. Durch das Engagement der über **70 Vereinsmitglieder** ist das 2018 gegründete Netzwerk im September 2021 auf **über 1800 Beschäftigte** der öffentlichen Hand angewachsen. Schirmherr des NEXtnetzwerks ist **Bundes-CIO Dr. Markus Richter**.

Das Diskussionspapier „**Digitalisierung: Kultur. Organisation. Erfolg! – Ein Werkzeugkasten**“ wendet sich an Entscheidungsträger:innen in Verwaltung und Politik und die interessierte Öffentlichkeit.

Erstellt wurde das Papier im Rahmen verschiedener Diskussionen im NEXtnetzwerk und den NEXtwerkstätten. Das Diskussionspapier gibt die persönliche Meinung der Autor:innen wieder, die sich nicht notwendigerweise mit dem Standpunkt ihrer jeweiligen Organisationen deckt.

Gerne können Sie mit uns unter info@next-netz.de sowie unter www.next-netz.de in Kontakt treten. Wir freuen uns auf den Austausch.

4 Impressum

Diese Arbeit wurde unter der Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Details zur Lizenz unter <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Herausgeber

NEXT e. V.

Prinzessinnenstraße 8 – 14

10969 Berlin

Vorstand: Dr. Sven Egyedy, Dr. Alfred Kranstedt, Dr. Hans-Günter Gaul
Geschäftsführung: Vincent Patermann

E-Mail: info@next-netz.de

Internet: www.next-netz.de

Twitter: [@nextnetz](https://twitter.com/nextnetz)

LinkedIn: [NEXT e. V.](https://www.linkedin.com/company/next-netz)

Stand

25. Oktober 2021