

Erfolgsfaktor ***Community of Practice*** **in der** **öffentlichen Hand**

Ressort- und ebenenübergreifende
Vernetzung als Motor in der
Transformation der Verwaltung?!



Inhalt

Executive Summary	3
Grußwort	5
Vorwort	6
1. Einleitung	7
2. Ergebnisse der Studie	9
2.1. Herausforderungen der Verwaltungstransformation	11
2.2. Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor	16
2.3. Hauptmotive und Mehrwerte des Netzwerkes in der öffentlichen Hand	19
2.4. Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten	26
2.4.1. Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber	31
2.4.2. Persönliche Umstände und individuelle Merkmale	34
2.4.3. Gestaltung der Vernetzungsangebote	37
3. Fazit und Handlungsempfehlungen	39
3.1. Mit Netzwerken Transformationsbarrieren abbauen	39
3.2. Handlungsempfehlungen	44
3.2.1. Für die Politik	44
3.2.2. Für Verwaltungsorganisationen	45
3.2.3. Für Führungskräfte	46
3.2.4. Für netzwerkinteressierte Verwaltungsmitarbeiter:innen	46
3.2.5. Für Organisator:innen von Communities of Practice	47
Quellenverzeichnis	50
Impressum	51

Dieses Projekt wird gefördert durch das



Bundesministerium
des Innern
und für Heimat

Executive Summary

Die Transformation der öffentlichen Verwaltung in Deutschland verläuft schleppend. Netzwerke und Communities of Practice (CoPs) können als Hebel wirken, indem sie Wissenstransfer und sektorübergreifende Zusammenarbeit fördern.

Diese Studie untersucht die Rolle von Netzwerken – insbesondere CoPs – für die Verwaltungstransformation. Sie basiert auf 31 qualitativen Interviews mit NExT-Community-Mitgliedern und einer Online-Befragung von 510 Verwaltungsmitarbeiter:innen¹. Ziel ist es, den Mehrwert, die Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren von Netzwerkaktivitäten zu identifizieren und daraus konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Zentrale Erkenntnisse

1. Herausforderungen der Verwaltungstransformation

Die Ergebnisse zeigen, dass die größten Hindernisse der Verwaltungstransformation in einer mangelnden Veränderungsbereitschaft, starren bürokratischen Strukturen, fehlenden digitalen Kompetenzen und begrenzten personellen sowie finanziellen Ressourcen liegen. Ein Viertel der Befragten zählt den mangelnden Austausch zwischen Verwaltungseinheiten zu den größten Herausforderungen. Trotz dieser Hürden treiben engagierte Verwaltungsmitarbeiter:innen die Transformation aktiv voran.

2. Mehrwerte des Netzwerkens

Die Befragten heben insbesondere den Wissenstransfer als zentralen Mehrwert hervor – sei es in Form von Inspiration, Kompetenzaufbau oder der Übernahme bewährter Praxisbeispiele. Auch der thematisch passgenaue Austausch, bereichsübergreifende Vernetzung mit Möglichkeit des Rückgriffs auf den „kurzen Dienstweg“ und die Möglichkeit, gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, werden als Vorteile gesehen. Darüber hinaus stärkt Netzwerken die Motivation, verbessert die Sichtbarkeit der Verwaltung und schafft Verbindungen zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.²

3. Hebelwirkung für die Transformation

Durch den Abgleich dieser Mehrwerte mit den identifizierten Herausforderungen lassen sich gezielte Hebel für die Verwaltungstransformation ableiten. Netzwerke fördern Veränderungsbereitschaft, indem sie neue Perspektiven eröffnen und bestehende Strukturen hinterfragen. Der Austausch über Organisationsgrenzen hinweg hilft, Silodenken zu überwinden und Kooperationen zu stärken. Peer-to-Peer-Learning erleichtert den praxisnahen Kompetenzaufbau, insbesondere im Bereich digitaler Fähigkeiten, während Best-Practice-Austausch Insellösungen reduziert und Doppelarbeit vermeidet. Zudem tragen soziale Bindungen und eine gemeinsame Identität dazu bei, Akzeptanz für Veränderung zu schaffen und Reformprozesse aktiv mitzugestalten, aber auch den Arbeitgeber Verwaltung attraktiver zu machen.

4. Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten

Die Intensität der Netzwerkbeteiligung hängt maßgeblich von drei Faktoren ab: den institutionellen Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung, den persönlichen Umständen und individuellen Merkmalen der Verwaltungsmitarbeiter:innen und der Gestaltung der Netzwerkangebote. Besonders förderlich sind eine offene Wissenskultur in den Behörden, unterstützende Führungskräfte sowie ausreichend Zeit und finanzielle Ressourcen. Gleichzeitig können hohe Arbeitsbelastung oder fehlende digitale Tools den Austausch erschweren.

¹ Ein ausführlicher Bericht inklusive der Details zur Methodik der Studie ist auf www.next-netz.de einsehbar.

² Im Rahmen der Studie wurde eine Liste von Netzwerken mit Verwaltungsbezug erstellt, die Verwaltungsmitarbeitenden einen Überblick über relevante Angebote bieten soll: <https://next-netz.de/veroeffentlichungen/vernetzungsangebote/>

Handlungsempfehlungen

Um die Potenziale von Netzwerken besser zu nutzen, werden auf Basis der Studienergebnisse gezielte Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen vorgeschlagen. Die Politik sollte Netzwerke strukturell und finanziell fördern sowie ressortübergreifende Zusammenarbeit institutionalisieren. Verwaltungsorganisationen sollten Netzwerktätigkeiten offiziell anerkennen, Ressourcen bereitstellen und technische Voraussetzungen verbessern. Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, indem sie Netzwerken aktiv fördern, Freiheiten gewähren und selbst als Vorbilder agieren. Mitarbeiter:innen können durch Eigeninitiative, das Teilen von Erfolgsgeschichten und aktives Mitgestalten zur Stärkung von Netzwerken beitragen. Für die Organisator:innen von CoPs sind ein klares Zielbild, ein strukturiertes Community-Management und niedrigschwellige Zugänge entscheidend.³

Insgesamt zeigt die Studie, dass Netzwerke und CoPs eine essenzielle Rolle für die Verwaltungsmodernisierung spielen. Sie fördern Wissenstransfer, Innovation und inter-organisatorische Zusammenarbeit. Um ihr volles Potenzial auszuschöpfen, sind strukturelle Anpassungen, engagierte Führungskräfte und eine Kultur des offenen Wissensaustauschs erforderlich.

³ NEXt stellt einen One-Pager zum Download bereit, der als Argumentationshilfe für die Teilnahme an Netzwerktätigkeiten gegenüber Führungskräften dient: <https://next-netz.de/veroeffentlichungen/one-pager/>

Grußwort

Liebe Mitstreiterinnen und Mitstreiter,

die öffentliche Verwaltung steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Digitalisierung, demografischer Wandel und steigende gesellschaftliche Erwartungen erfordern innovative Lösungen und eine enge Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg. In diesem Kontext spielen Netzwerke eine zentrale Rolle: Sie ermöglichen den Wissenstransfer, fördern den Austausch bewährter Praktiken und schaffen Synergien, die einzelne Akteure allein kaum realisieren könnten.

Diese Studie beleuchtet den Mehrwert von Netzwerken in der Verwaltungstransformation und zeigt auf, wie erfolgreich kooperative Strukturen dazu beitragen, Veränderungsprozesse besser zu gestalten. Die Ergebnisse bieten wertvolle Impulse für alle, die sich mit der Modernisierung der Verwaltung befassen – sei es auf strategischer, organisatorischer oder operativer Ebene.

Ich danke allen Beteiligten, die mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zu dieser Untersuchung beigetragen haben. Ihr Engagement zeigt, wie wichtig Zusammenarbeit für die Zukunftsfähigkeit unserer Verwaltungen ist.

Ich wünsche allen eine aufschlussreiche Lektüre und viele neue Erkenntnisse!

Mit besten Grüßen

Dr. Markus Richter

*Staatssekretär im Bundesministerium des Innern und für Heimat, CIO Bund
Schirmherr NExT e.V.*

Vorwort

Liebe Leser:innen,

NExT wurde 2018 aus der festen Überzeugung heraus gegründet, dass Vernetzung und Austausch in fachlichen Communities of Practice über hierarchische und föderale Ebenen hinweg die Verwaltungstransformation entscheidend voranbringen können. Mit dieser Überzeugung sind wir angetreten – und sie wurde nun durch unsere vom Bundesministerium des Inneren und für Heimat geförderte Studie eindrucksvoll empirisch bestätigt.

Die Verwaltungstransformation ist in aller Munde. Oftmals liegt der Fokus jedoch stark auf technischen Lösungen oder regulatorischen Ansätzen. Während diese Aspekte ohne Frage notwendig sind, bleibt eine wesentliche Dimension häufig im Hintergrund: der Kulturwandel in der Verwaltung. Dieser Kulturwandel ist nicht nur eine Begleiterscheinung, sondern ein zentraler Erfolgsfaktor. Doch wie kann man diesen Kulturwandel konkret gestalten? Und wie können Führungskräfte und Mitarbeitende in der Verwaltung selbst aktiv werden, ohne darauf warten zu müssen, dass von außen Anreize gesetzt werden?

Ein entscheidender Hebel für diesen Kulturwandel ist der systematische Wissenstransfer. Wissenstransfer bedeutet mehr als nur das Weitergeben von Informationen. Es geht darum, Erfahrungswissen, Best Practices und innovative Ideen gezielt und strukturiert in die Organisation zu tragen und allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Gerade in der öffentlichen Verwaltung, die über enorme Wissensressourcen verfügt, ist dies von unschätzbarem Wert. Unsere Studie zeigt, dass Communities of Practice hier eine Schlüsselrolle spielen können: Sie bieten den Raum, in dem Wissen nicht nur gesammelt, sondern lebendig geteilt und weiterentwickelt wird.

Mit dieser Studie geben wir Behördenleiter:innen, Führungskräften und Mitarbeitenden in der Verwaltung eine Handlungsanleitung, die sie direkt und pragmatisch umsetzen können. Sie zeigt auf, dass Verwaltung nicht nur Objekt, sondern vor allem Subjekt der eigenen Transformation sein kann. Die Verwaltung hat weitaus mehr selbst in der Hand, als es oft erscheint.

Wir bei NExT wissen um das Potenzial, das in der Verwaltung steckt. Mit über 5.000 Mitgliedern in unserem Netzwerk erleben wir täglich, wie viel Wissen, Neugier und Motivation in den Communities of Practice steckt. Menschen aus der Verwaltung bringen sich aktiv ein, teilen ihr Wissen und entwickeln gemeinsam Ideen, wie Verwaltungsarbeit effizienter, moderner und attraktiver gestaltet werden kann. Ihre Energie, ihr Engagement und ihre Bereitschaft, sich auszutauschen, sind inspirierend.

Unsere Studie zeigt eindrucksvoll, dass Vernetzung, Austausch und ein lebendiger Wissenstransfer enorme Mehrwerte schaffen – auch wenn diese nicht immer sofort sichtbar sind. Doch genau hier liegt die Stärke einer Community of Practice: Sie ermöglicht es, langfristig stabile und belastbare Netzwerke aufzubauen, die gerade in herausfordernden Zeiten als wertvolle Ressource dienen. Der Kulturwandel hin zu mehr Offenheit, zu mehr Austausch und zu selbstbestimmtem Handeln braucht Geduld. Doch der Lohn ist groß: Eine Verwaltung, die sich als gestaltende Kraft begreift und nicht darauf wartet, dass andere die Rahmenbedingungen setzen.

Mit dieser Studie möchten wir ermutigen, genau diesen Weg zu gehen. Wir hoffen, dass die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen inspirieren, motivieren und vor allem konkret helfen, die Verwaltung von innen heraus zu transformieren. Denn es lohnt sich, den Mut zu haben, selbst die Initiative zu ergreifen – für eine moderne, leistungsfähige und zukunfts-sichere Verwaltung.

Dr. Alfred Kranstedt
Vorsitzender NExT e.V.

1. Einleitung

Die Debatte um die Digitalisierung der Verwaltung konzentriert sich oft auf technologische Aspekte wie Software, Cloud-Technologien oder Künstliche Intelligenz. Politische Maßnahmen, etwa das Onlinezugangsgesetz (OZG) oder die Registermodernisierung, nehmen technische Lösungen in den Fokus. Doch eine zentrale Dimension bleibt häufig unberücksichtigt: die Menschen, die diese Maßnahmen umsetzen müssen und deren Vernetzung untereinander. Die Vernachlässigung dieses menschlichen Faktors könnte mit dazu beitragen, dass die Transformation der Verwaltung nicht die erhoffte Dynamik entfaltet.

Herausforderungen der Verwaltungsmodernisierung

Trotz einiger Fortschritte bleibt die Verwaltungsmodernisierung hinter den Erwartungen zurück. Schriftformerfordernis, Papierakten und manuelle Prozesse prägen vielerorts noch den Alltag (Weidner/Gruner 2024). Im internationalen Vergleich hinkt Deutschland Ländern wie Estland oder Dänemark hinterher (Fischer/Breaugh 2024). Ein entscheidender Hemmfaktor ist die föderale Struktur. Sie sichert Autonomie, erschwert aber die Entwicklung einheitlicher Digitalisierungsstrategien. Die fragmentierte Organisationsstruktur der Verwaltung führt dazu, dass Wissen nicht fließt und Kooperationen erschwert werden (Kussel et al. 2024). Eine Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) zeigt, dass 73 % der befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen Fachbereichssilos als großes Hemmnis sehen. Auch Hierarchien erschweren Veränderungsprozesse (Schnabel et al. 2024). Neben strukturellen Barrieren fehlt es oft an Veränderungswillen (Kuhlmann/Heuberger 2021), einer offenen Lernkultur (Furchert/Wandersleb 2019) sowie an digitalen Kompetenzen (Halsbenning 2021). Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle, um kulturelle und strukturelle Veränderungen voranzutreiben (Giehrl 2022; Mergel 2019). Dies macht deutlich: Verwaltungstransformation ist eine Generationenaufgabe, die nur gelingt, wenn föderale Grenzen, Fachbereichssilos und hierarchische Strukturen überwunden werden.

Netzwerke als Schlüssel zur Überwindung der Transformationshemmnisse

Vernetzung ist ein zentraler Hebel, um Verwaltungsmodernisierung zu beschleunigen. Akteure wie der Deutsche Städte- und Gemeindebund betonen den Nutzen eines strukturierten Erfahrungs- und Wissensaustauschs für Synergieeffekte in der Verwaltung (eGovernment 2024). Auch laut der ehemaligen Bundesinnenministerin Nancy Faeser bleibt der übergreifende Austausch essenziell, um digitale Lösungen zu entwickeln und eine handlungsfähige Verwaltung zu schaffen (Bitkom 2024). Die Fraunhofer-IAO-Befragung bestätigt dies: 62 % der Verwaltungsmitarbeiter:innen halten informelle Netzwerke für eine zentrale Zukunftsanforderung (Schnabel et al. 2024).

Mehrwerte von Netzwerken und Communities of Practice

Bisherige Studien konnten bereits bestätigen, dass Netzwerke und insbesondere Communities of Practice (CoP⁴) den interdisziplinären Austausch erleichtern und die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen fördern. Sie ermöglichen Wissenstransfer, stärken Kompetenzen und erleichtern agile Arbeitsweisen (Lehner 2021; Kussel et al. 2024). Gerade im öffentlichen Sektor, wo nicht Wettbewerb, sondern Kooperation im Mittelpunkt steht, entfalten sie großes Potenzial (Bildungsakademie am Rosental o.D.). Doch trotz dieser Vorteile wird Vernetzung in der öffentlichen Hand bislang unterschätzt.

4 Fortan werden nur noch die Kurzformen „Community“ oder „CoP“ verwendet, wenn von Communities of Practice die Rede ist.

„Es ist äußerst bestärkend und motivierend von anderen im Feld zu hören und zu sehen. Generell ist Vernetzung in vielerlei Hinsicht KEY. Danke für die Initiative!“
– Feedback, NExT-Evaluations-Umfrage

Für den Erfolg von Netzwerken sind mehrere Faktoren entscheidend: Arbeitgeber müssen Zeit und Ressourcen bereitstellen und Netzwerkarbeit institutionell anerkennen (Lehner 2021). Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, indem sie Vernetzung aktiv unterstützen (Kussel et al. 2024). Vertrauen und eine offene Kultur innerhalb von Verwaltungsorganisationen sind essenziell für die Wirksamkeit des Austauschs in Communities (Schnabel et al. 2024). Zudem wird Netzwerkarbeit oft nicht als prioritäre Aufgabe betrachtet, und die Teilnahme konkurriert mit dem Tagesgeschäft (Kussel et al. 2024). Technische Plattformen können den Austausch erleichtern, aber ohne eine gelebte Kultur des Teilens bleiben Netzwerke wirkungslos (Lehner 2021).

Die Studie: Netzwerke in der Praxis analysieren

Die vorliegende Studie untersucht den spezifischen Mehrwert von Vernetzung – insbesondere in Form von CoPs – für die Transformation der öffentlichen Verwaltung. Dabei dienen die NExT⁵ -Communities als Fallbeispiel. Methodisch folgt die Studie einem Mixed-Methods-Ansatz und basiert auf 31 qualitativen Interviews mit NExT-Community-Teilnehmer:innen und -Leiter:innen sowie auf einer umfassenden Online-Befragung von 510 Verwaltungsmitarbeiter:innen.

Ziel ist es, das Netzwerkverhalten in der Verwaltung zu beleuchten, Potenziale der Vernetzung für die Verwaltungsmodernisierung zu identifizieren sowie Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Netzwerkarbeit zu analysieren. Abschließend werden konkrete Handlungsempfehlungen dargelegt, um die strukturelle Förderung und langfristige Integration von Netzwerken in der Verwaltungspraxis zu stärken.

⁵ Nach dem Motto „aus der Verwaltung für die Verwaltung“ bietet der NExT e.V. Vernetzungsangebote an, die sich ausschließlich an Mitarbeiter:innen aus der öffentlichen Hand richten. Die NExT-Communities sind Fach-Communities zu Themen im Kontext der digitalen Transformation. Sowohl in den von NExT organisierten Communities als auch in allen weiteren Angeboten, wie Werkstätten oder Vortragsreihen findet ein Austausch über alle Ressort- und Ebenengrenzen hinweg statt. Mehr dazu hier: <https://next-netz.de/netzwerk/>

2. Ergebnisse der Studie

Die im Folgenden dargestellten Erkenntnisse zu Verhalten und Einstellungen von Mitarbeiter:innen der öffentlichen Hand basieren sowohl auf den qualitativen Interviews mit Teilnehmer:innen als auch auf den Ergebnissen der durchgeführten Online-Umfrage.

Alle 32 Interview-Teilnehmer:innen sind Beschäftigte der öffentlichen Hand. Abbildung 1 zeigt die Zusammensetzung der interviewten Personen hinsichtlich föderaler Ebenen, Geschlecht und ihrer Rolle bei NExT:

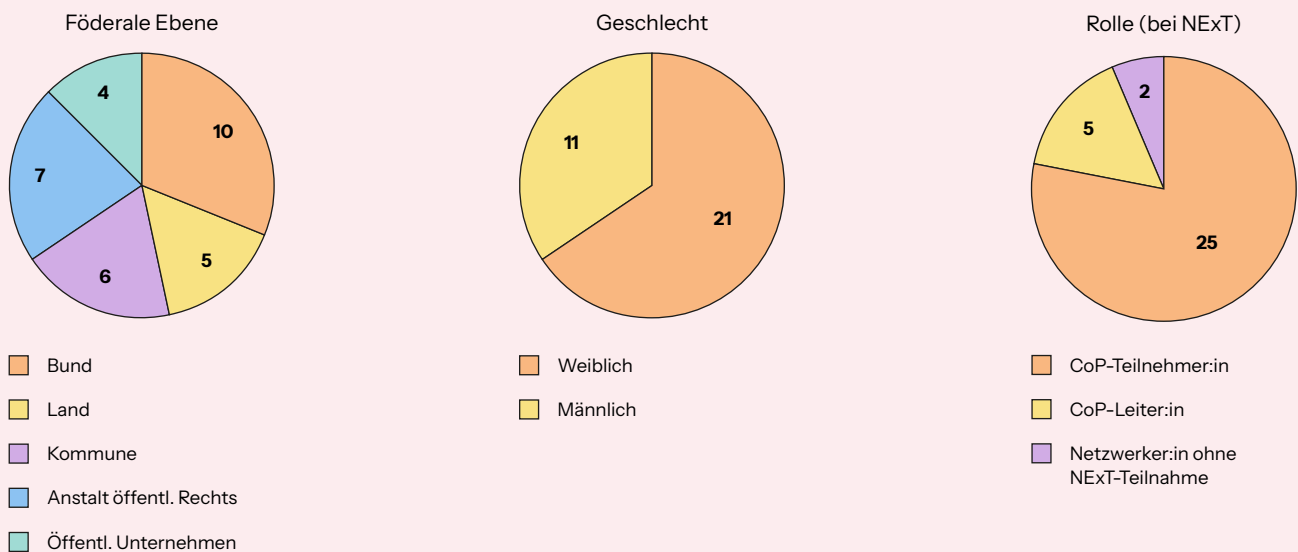


Abbildung 1: Sample der qualitativen Interviews: N=32

510 Netzwerker:innen, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, füllten die Online-Umfrage abschließend aus⁶. Die Verteilung der Befragten hinsichtlich föderaler Ebenen, Geschlecht, Führungsrolle, Anteil an Transformationsaufgaben und Beteiligung an Netzwerken zeigt Abbildung 2.

⁶ 720 Personen haben begonnen die Umfrage auszufüllen. Davon haben 510 alle Fragen beantwortet. Alle nicht vollständig ausgefüllten Beantwortungen wurden aus den Analysedaten entfernt.

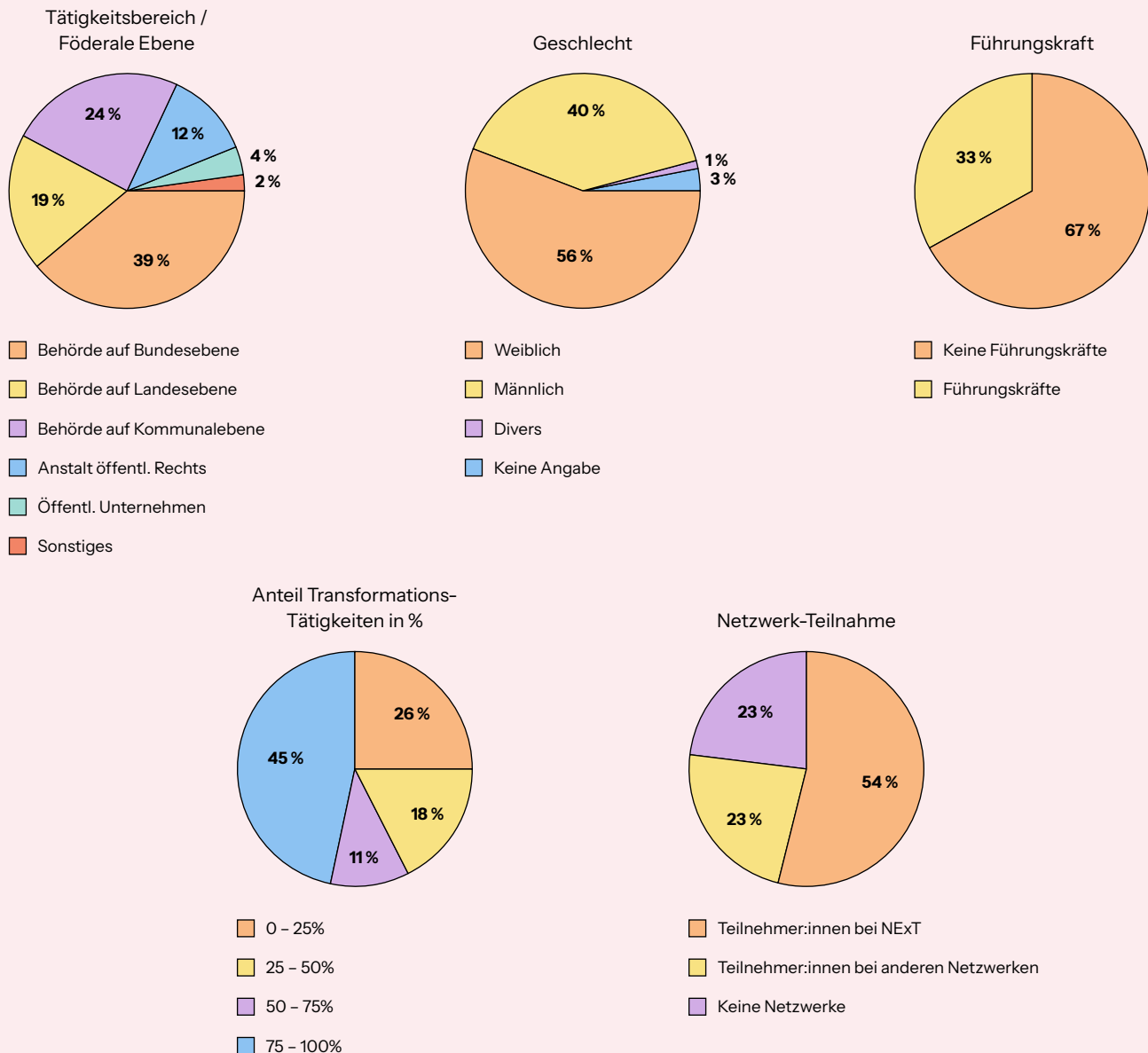


Abbildung 2: Sample der Online-Umfrage: Angaben zur Person (Föderale Ebene, Geschlecht, Führungskraft, Transformationstätigkeiten: N=510; Netzwerk-Teilnahme: N=501)

Schließlich ist noch festzuhalten, dass 92 % der Befragten Netzwerken generell als wichtig erachten (58 % sehr wichtig; 34 % wichtig), sodass angenommen werden kann, dass das Sample aus besonders vernetzungsaffinen Verwaltungsmitarbeiter:innen besteht, was bei der Betrachtung der Ergebnisse stets berücksichtigt werden sollte. Auch wenn die Ergebnisse nicht unmittelbar auf die gesamte Verwaltung übertragen werden können, so bieten sie dennoch eine Grundlage für praxisnahe Empfehlungen und helfen, Bedingungen zu identifizieren, die auch weniger aktive Verwaltungsmitarbeitende zur Vernetzung motivieren könnten.

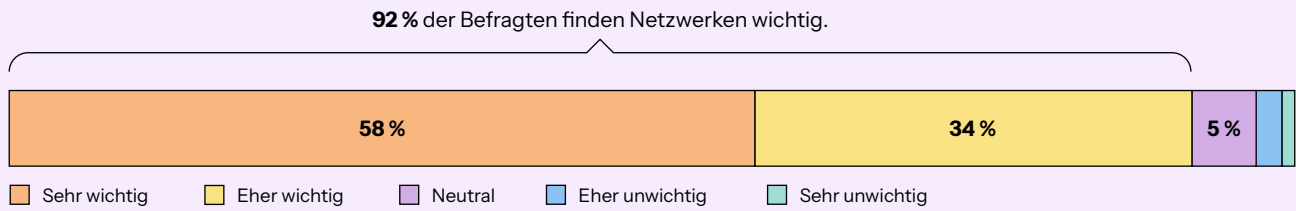


Abbildung 3: Wichtigkeit von Netzwerken / Frage: Wie wichtig findest du Netzwerkaktivitäten für dich und deine aktuelle Arbeit? N=510

2.1. Herausforderungen der Verwaltungstransformation



Abbildung 4: Ambivalente Gefühle der interviewten Verwaltungsmitarbeiter:innen / Interview-Frage: Wenn du die Verwaltungstransformation mit einem Emoji beschreiben müsstest, welcher wäre das?

Die Transformation der Verwaltung wird von den Befragten unterschiedlich wahrgenommen. In den qualitativen Interviews wurden die Teilnehmer:innen gefragt, mit welchem Emoji sie die Verwaltungstransformation beschreiben würden. Abbildung 4 bildet die Antworten ab, welche die ambivalenten Gefühle aufzeigt: Von der durchstartenden Rakete über eine Liebe zur Verwaltung bis hin zum lügenden oder gar wütenden Emoji ist eine breite Gefühlswelt gegenüber dem aktuellen Stand der Verwaltungstransformation vorhanden. Bereits dies zeigt, dass neben den spezifischen Herausforderungen und Faktoren, die das langsame Vorankommen der Verwaltungstransformation erklären, die Interviews auch eine ermutigende Perspektive aufgezeigt haben: Es gibt zahlreiche Verwaltungsmitarbeiter:innen, die hochmotiviert sind und aktiv an der Transformation mitwirken. Viele berichten, dass in ihren Organisationen und Abteilungen bereits viel in Bewegung ist und sie selbst auch Transformationsthemen voranbringen und den Wandel mitgestalten.

„Wir sind gerade dabei durchzustarten. Durch Programme werden nun Digitalisierungsprozesse vorangetrieben.“⁷

„Wir geben alle ganz schön Gas, aber es gibt noch Einiges zu tun.“

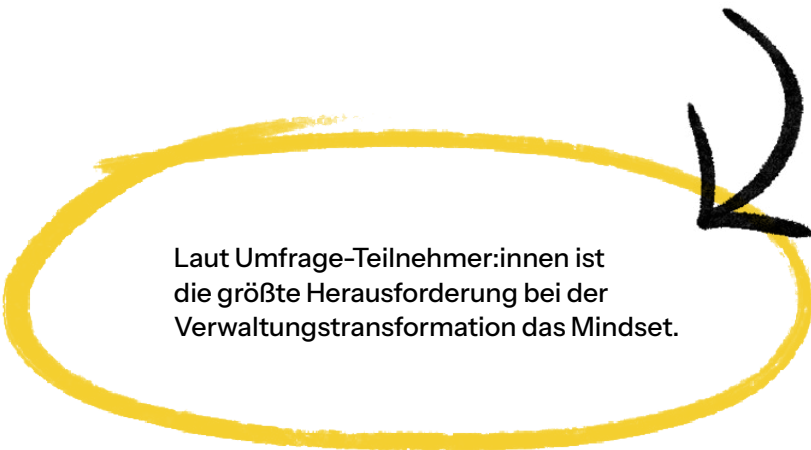
„Ich bin im 14. Jahr in der Verwaltung und habe immer noch Leidenschaft. Mein Herz schlägt für die Verwaltung und die Verwaltung gibt mir viel zurück. Auch Liebe kann mal leiden.“

Dennoch sind sich alle bewusst, dass es nicht schnell genug geht bzw. noch zu viele Bereiche und Abteilungen gar nicht mitmachen oder hinterherhinken. Scheinbar ziehen noch nicht alle Personen in der öffentlichen Verwaltung an einem Strang, und einzelne Personen mit Transformationsaufgaben fühlen sich häufig als Pionier:innen oder Einzelkämpfer:innen. Daher geht das Thema Verwaltungstransformation schleppend voran und frustriert am Ende fast alle Verwaltungsmitarbeiter:innen.

Die in den Interviews genannten Hemmnisse können durch die Antworten der Online-Umfrage quantifiziert und priorisiert werden (Abbildung 5). Auch wenn alle gelisteten Punkte als hinderlich empfunden wurden (Aussage in den offenen Nennungen: „Ich müsste hier eigentlich fast alles auswählen!“), konnten die Befragten bei der Frage „Welche der folgenden Herausforderungen erlebst du persönlich als die größten Hindernisse bei der Verwaltungstransformation und Digitalisierung?“ maximal drei Antwortoptionen auswählen. Laut Umfrage-Teilnehmer:innen ist die größte Herausforderung bei der Verwaltungstransformation das Mindset. 58 % der Befragten stimmen zu, dass **Festhalten an alten Strukturen und fehlende Veränderungsbereitschaft** aus ihrer Sicht eines der größten Hindernisse ist. Dazu gehört die Tendenz in Zuständigkeiten und Silos zu denken und Veränderungen mit dem Argument „Das haben wir schon immer so gemacht“ abzulehnen. Besonders hinderlich ist es, wenn das Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wandels bei Führungskräften und Entscheidungsträger:innen fehlt.

„In Bezug auf die Verwaltungstransformation gibt es 60 Prozent Verweigerer, 30 Prozent ist es egal und 10 Prozent sind motiviert und unterstützen. Das ist mein Arbeitsalltag.“

„Gerade bei Entscheidungsträgern wäre es wichtig, dass diese den Kulturwandel hin zu Veränderung und Transformation mitmachen. Leider geschieht das nicht immer.“



Laut Umfrage-Teilnehmer:innen ist die größte Herausforderung bei der Verwaltungstransformation das Mindset.

⁷ Die dargestellten Zitate stellen Aussagen aus den qualitativen Interviews dar.

Herausforderungen der Verwaltungstransformation

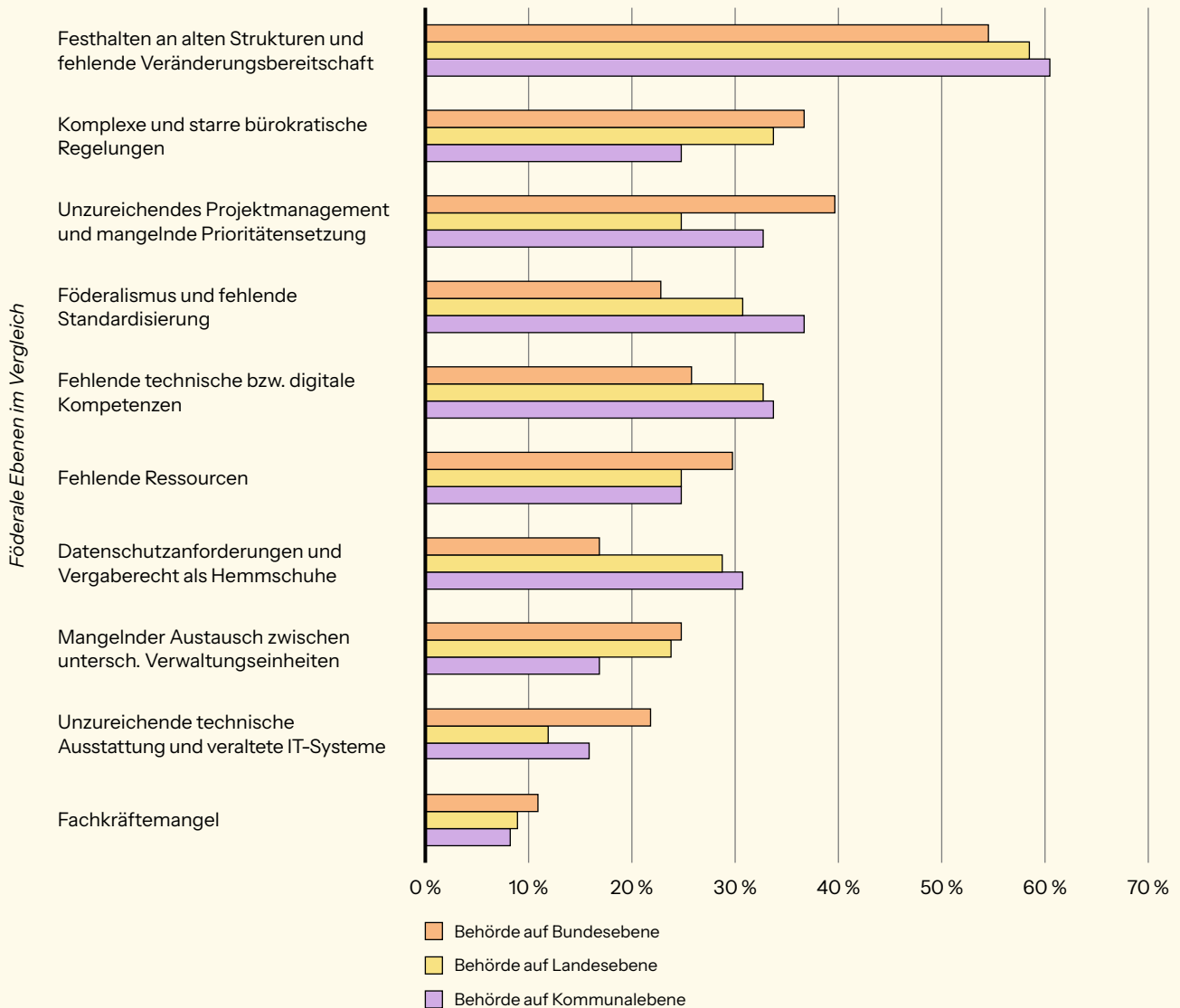


Abbildung 5: Frage: Welche der folgenden Herausforderungen erlebst du persönlich als die größten Hindernisse bei der Verwaltungstransformation und Digitalisierung? Bitte wähle bis zu 3 aus.
N(Bund)=199; N(Land)=95; N(Kommune)=121

Komplexe und starre bürokratische Regelungen sind für ein gutes Drittel (34 %) der Befragten in den Top 3 der Transformationshindernissen. Demnach stellen strenge regulatorische Anforderungen eine zusätzliche Hürde für die Digitalisierung dar. Laut der Interview-Teilnehmer:innen verlangsamen diese Regelungen oder in manchen Fällen auch nur das Beharren auf bestimmte Vorgaben die Einführung neuer Technologien und machen es schwierig, innovative Lösungen schnell umzusetzen. Zudem führen die vielen bürokratischen Abläufe zu hohen zeitlichen Aufwänden, sodass für viele kaum Zeit für andere Tätigkeiten, wie z.B. Transformationsaufgaben bleibt.

„Die Bürokratie frisst einen auf. Man muss ständig Dokumente aktualisieren.“

Ähnlich herausfordernd (32 % Zustimmung) ist das Thema **unzureichendes Projektmanagement und mangelnde Prioritätensetzung**. Hierzu zählen unter anderem gutgemeinte Maßnahmen, die in der Praxis dann jedoch nicht funktionieren bzw. Versprechen, die nicht gehalten werden. Ein Beispiel wären hier Prozesse, die zu den Bürger:innen hin digitalisiert werden, auf Seiten der Verwaltung jedoch weiterhin viele manuelle, nicht-digitale Prozessschritte beinhalten.

„Das OZG wurde angefangen vor der Registermodernisierung. Das ist, wie wenn man mit dem Frontend anfängt, bevor der Maschinenraum angeschaut wurde.“

„Die Stadtverwaltung gilt als sehr innovativ und ambitioniert, aber es passiert halt nicht viel hinter den Kulissen.“

Fehlende technische bzw. digitale Kompetenzen (30 % Zustimmung) einerseits für die Kritik an der Überzahl an Jurist:innen, die in der Verwaltung tätig sind und somit auch maßgeblich an Digitalisierungsthemen mitwirken, anstelle von beispielsweise IT-Fachleuten. Andererseits wurden in den Interviews auch die fehlenden technischen Fähigkeiten von Bediensteten der öffentlichen Hand generell genannt, die hier ein Hemmnis darstellen.

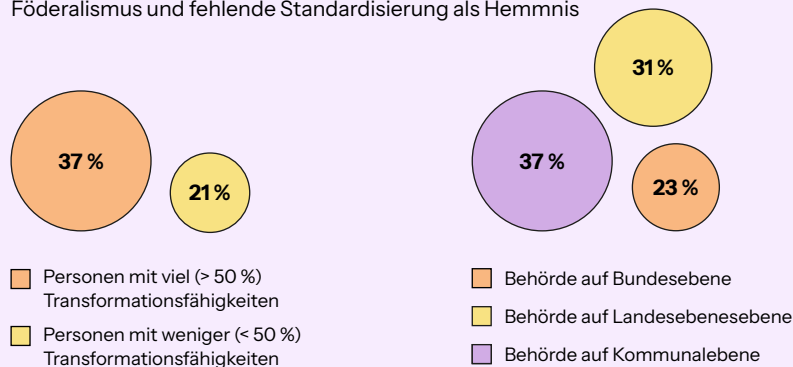
„IT-Sicherheit ist auch Hemmschuh. Man kann manchmal einfach nicht loslegen und weil man das Wissen auch nicht hat, zieht man sich häufig wieder zurück.“

Föderalismus und fehlende Standardisierung ist ein weiteres Problem, dem 30 % der Befragten zustimmen. Der föderale Aufbau in Deutschland erschwert flächendeckende digitale Lösungen und die fehlende Standardisierung führt häufig zu Medienbrüchen, einem Flickenteppich an Lösungen und einem unkoordinierten Vorgehen. Die negativen Auswirkungen dessen scheinen bei Mitarbeiter:innen von Kommunen (37 %) stärker spürbar als bei denjenigen in Bundesbehörden (23 %). Auch empfinden Personen, die überwiegend mit Transformationsthemen beschäftigt sind (37 %), Föderalismus und fehlende Standards hinderlicher als Personen, die weniger Transformationsaufgaben haben (21 %).

„Durch den Föderalismus ist die Übertragung von Lösungen nicht machbar. Das dauert zu lange.“

„Nun haben wir 1000 kleine Abteilungen, die eigene Softwarelösungen angeschafft haben. Das gibt Medienbrüche ohne Ende und die sorgen für Frust.“

Föderalismus und fehlende Standardisierung als Hemmnis



Fehlende Ressourcen stellen für etwa ein Viertel (26 %) der Umfrage-Teilnehmer:innen eines der wichtigsten Hindernisse dar. Es ist anzunehmen, dass hiermit die fehlenden Gelder für entsprechende Projekte und Lösungen, aber auch die nötigen zeitlichen Ressourcen bei der Umsetzung gemeint sind.

Auch für etwa ein Viertel der Befragten (24 %) ist das Thema **Datenschutzanforderungen und Vergaberecht als Hemmschuh** unter den Top-3-Hindernissen. Diese Regelungen verzögern oder verhindern Prozesse. Einige stellen infrage, ob Datenschutz tatsächlich viele Innovationen behindert oder ob er lediglich als Vorwand dient.

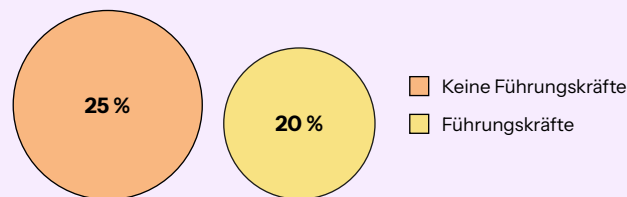
„Als Behörde sind wir sehr reguliert: Kein MS-Teams, keine Cloud-Lösungen.“

„Gerade hänge ich an den Vergabegeschichten, die finde ich zum Kotzen.“

Mangelnder Austausch zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten ist für 23 % der Umfrage-Teilnehmer:innen ein besonders starkes Hindernis. Personen, die keine Führungskräfte sind (25 %), scheinen den Mangel an Austausch gravierender wahrzunehmen als die befragten Führungskräfte (20 %). In den Interviews wurde in dem Kontext das häufig fehlende Bewusstsein für den Gewinn des Wissenteilens sowie die Doppelarbeit, die durch fehlendes Wissen über ähnliche Projekte entsteht, betont.

„Das gleiche Thema wird von mehreren verfolgt, weil sie nichts voneinander wissen. Das könnte man durch Austausch verbessern.“

Mangelnder Austausch zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten



Unzureichende technische Ausstattung und veraltete IT-Systeme (17 %) sowie **Fachkräftemangel** (10 %) wurden insgesamt weniger stark als Hemmnisse hervorgehoben. Hier scheinen die anderen Themen noch störender zu sein. Dennoch wurde gerade auch in den Interviews betont, dass die Verwendung von alter Hard- und Software häufig anzutreffen ist und eine schnelle Umsetzung von Digitalisierungsvorhaben nicht unbedingt fördert.

„Verglichen mit der Privatwirtschaft ist die IT-Infrastruktur wirklich ein hindernder Faktor. Technik, die ständig nicht funktioniert, Rechner, die nicht funktionieren. Das hält uns meilenweit davon ab, aufzuschließen und das anzubieten, was eigentlich Standard ist.“

Auch die negativen Auswirkungen von fehlenden Fachkräften und zu wenig Personal für zu viele Aufgaben wurden in den Interviews erwähnt. Häufig fehlen laut der Interview-Teilnehmer:innen die Kapazitäten, die anfallenden Aufgaben zu bewältigen. Da bleibt noch weniger Zeit für Veränderungsmaßnahmen oder Netzwerkaktivitäten. Außerdem sind viele Positionen mit Transformationsbezug „Einzelstellen“, d.h. Digitalisierer:innen und Transformierer:innen arbeiten eher allein als in einem Team. Ein zusätzlicher Punkt, der dem Thema Fachkräftemangel zuzuordnen ist, sind die Bedenken, dass wertvolles Wissen verloren geht, wenn erfahrene Mitarbeiter:innen die Verwaltung verlassen und keine adäquate Nachfolge mit Wissensweitergabe gesichert ist.



„Digitalisierer in der Verwaltung sind alleine. Die meisten können es sich nicht leisten, mehr als einen einzustellen. Dann muss man sich ein Netzwerk suchen.“

2.2. Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor

Dieses Kapitel untersucht das Ausmaß und die Formate der Vernetzung von Verwaltungsmitarbeiter:innen untereinander und nach außen, sowie die genutzten physischen und digitalen Räume.

Monatlicher Zeiteinsatz für Netzwerkaktivitäten

Unter den Befragten der Online-Umfrage gaben 88 % an, mindestens eine Stunde pro Monat für Netzwerkaktivitäten aufzuwenden, **43 % davon netzwerken über sechs Stunden monatlich** (29 % 6-10 Stunden pro Monat, 14% sogar mehr als zehn Stunden im Monat). Diese Zahlen unterscheiden sich ein wenig – je nachdem welche Gruppen man genauer betrachtet: So wenden beispielsweise Führungskräfte insgesamt mehr Zeit fürs Netzwerken auf als Verwaltungsangestellte ohne Führungsverantwortung, Personen in Kommunalbehörden mehr als Angestellte in Bundes- oder Landesbehörden und Männer mehr als Frauen.

Netzwerken als Teil des Arbeitsalltags

Das erhöhte Maß an Netzwerkaktivitäten bei Führungskräften und Mitarbeiter:innen in Kommunen könnte darauf zurückzuführen sein, dass für diese beiden Gruppen das Netzwerken häufiger **als fester Bestandteil ihrer beruflichen Aufgaben definiert** ist.

Innerhalb der Führungskräfte geben mehr als die Hälfte (54 %) an, dass Netzwerkaktivitäten ausdrücklich in ihrem Stellenprofil oder ihrer Tätigkeitsbeschreibung verankert sind, während dies bei Personen ohne Führungsrolle nur auf 37 % zutrifft. Ebenso ist für über die Hälfte (52 %) der Befragten, die in Kommunalbehörden tätig sind, das Netzwerken offiziell Teil ihrer Arbeit, während dieser Anteil bei Mitarbeiter:innen von Bundes- und Landesbehörden mit 38 % bzw. 39 % deutlich geringer ausfällt.

Da der Anteil derjenigen, für die Netzwerken explizit zur beruflichen Tätigkeit gehört, bei Frauen (44 %) und Männern (42 %) nahezu gleich hoch ist, lässt sich daraus keine Erklärung für das intensivere Engagement von Männern in Netzwerkaktivitäten ableiten.

Netzwerken als offizieller Teil der Arbeit

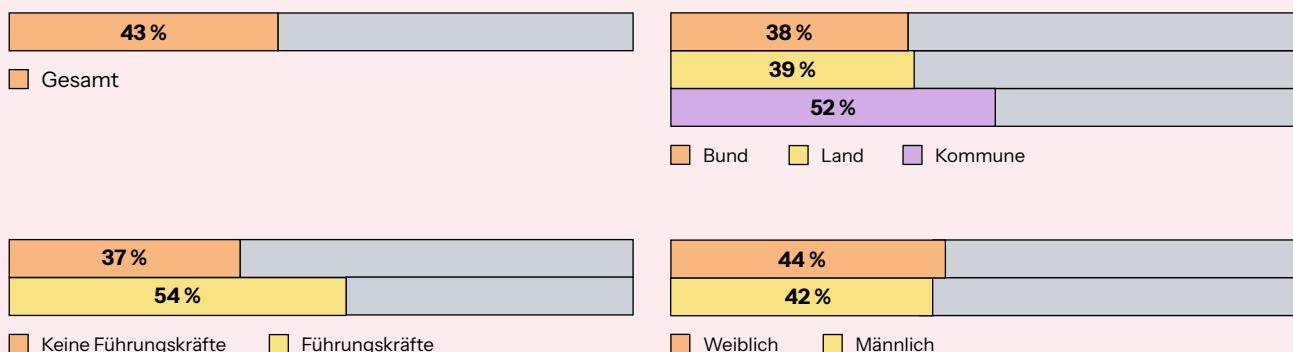


Abbildung 6: Frage: Gehört Netzwerken offiziell zu deiner Arbeit? Beispiel: Netzwerkaktivitäten sind festgeschrieben in deinem Stellenprofil oder deiner Tätigkeitsbeschreibung. N(Gesamt)=501; N(Keine Führungskräfte)=332; N(Führungskräfte)=169; N(Bund)=196; N(Land)=92; N(Kommune)=119; N(Weiblich)=282; N(Männlich)=202

In den Schilderungen der Interview-Teilnehmer:innen über die eigenen und auch benachbarten Abteilungen entstand der Eindruck, dass Netzwerkaktivitäten in der öffentlichen Hand vom Arbeitgeber und den Arbeitsbedingungen nicht immer begünstigt werden. Der insgesamt hohe Anteil von 43 % der Befragten, die Netzwerken als offiziellen Bestandteil ihres Tätigkeitsprofils nennen, erscheint daher bemerkenswert. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass die Untersuchung sich vorrangig auf besonders netzwerkaffine und -aktive Personen konzentriert hat. Diese besondere Gruppe verfügt über spezifische Rahmenbedingungen, die ihnen ein höheres Engagement in Netzwerken ermöglichen.

Der Umgang mit Netzwerkaktivitäten innerhalb der Arbeitszeit variiert – je nach Situation und Rahmenbedingungen. Sind Netzwerkaktivitäten explizit im Tätigkeitsprofil verankert, erfolgen die Aktivitäten **größtenteils während der Arbeitszeit**. Eine Interview-Teilnehmerin berichtet, dass sie einen festgelegten Prozentsatz ihrer Wochenarbeitszeit für Netzwerken nutzen darf, was mit der Führungskraft abgestimmt wurde. Auch die Umfrageergebnisse zeigen, dass Netzwerkaktivitäten besser in den Arbeitsalltag integriert werden, wenn sie offiziell als Teil der Arbeitsaufgaben anerkannt sind. Personen mit einem entsprechenden Auftrag absolvieren durchschnittlich 61 % ihrer Netzwerkaktivitäten während der regulären Arbeitszeit, während dieser Anteil bei Personen ohne offiziellen Auftrag nur 55 % beträgt. So findet bei den meisten Befragten Netzwerken **teilweise innerhalb und teilweise außerhalb der Arbeitszeit** statt. Tätigkeiten mit direktem Bezug zur eigenen Arbeit werden häufig während der Arbeitszeit erledigt, während andere Aktivitäten in die Freizeit verlagert werden.

„Ich habe den Vorteil, dass mein Arbeitgeber mich im gewissen Rahmen freistellt, wenn es Projektbezug hat. Bei einer Stunde mache ich eine halbe Stunde während der Arbeitszeit und eine halbe Stunde während meiner Mittagspause.“

Andere **entscheiden eigenständig** über ihre Netzwerkaktivitäten, entweder weil ihnen generell Freiheiten bei der Arbeitszeitgestaltung eingeräumt werden oder weil sie formale Genehmigungsprozesse umgehen, um bürokratische Hürden zu vermeiden.

„Ich spreche das nicht ab und nehme bei allem teil, was im Interesse des Unternehmens ist.“
„Offiziell müsste ich das mit meiner Vorgesetzten abstimmen, wenn ich zu NExT gehe. Das wäre dann Fortbildungszeit. Davon habe ich aber eh nur fünf Tage. Daher spreche ich es gar nicht ab.“

Für jene, bei denen Netzwerken nicht auf dem Dienstposten steht oder keine offizielle Freigabe besteht, finden entsprechende Aktivitäten **überwiegend in der Freizeit** statt.

Orte zum Netzwerken in der öffentlichen Hand

Viele Netzwerkaktivitäten der Interview-Teilnehmer:innen finden **organisationsintern** statt. Gerade weil es hierfür noch häufiger eine offizielle Erlaubnis gibt, scheint dies ein einfacherer Zugang zum abteilungsübergreifenden Austausch zu sein. Dies ist allerdings nur in Organisationen ab einer bestimmten Größe möglich, wo es auch genügend Personen mit ähnlichen Tätigkeiten oder Aufgaben gibt, sodass ein fachlicher oder methodischer Austausch gewinnbringend ist. In den Interviews genannte Beispiele für organisationsinterne Vernetzung sind strukturierte Communities, informelle Netzwerke oder andere regelmäßige Austauschformate.

Für die **Vernetzung jenseits der eigenen Behörde oder Organisation** gibt es neben dem NExT-Netzwerk mit seinen verschiedenen themenspezifischen Communities zahlreiche weitere Austauschformate, die von den Befragten genutzt werden, um sich mit anderen Verwaltungsmitarbeiter:innen oder auch darüber hinaus zu vernetzen. Im Rahmen der

Studie wurde eine Liste von Netzwerken mit Verwaltungsbezug erstellt, die Verwaltungsmitarbeitenden einen Überblick über relevante Angebote bieten soll⁸.

Was die einzelnen Angebote voneinander unterscheidet, ist einerseits das Format (Netzwerk, CoP, Arbeitskreis, Konferenz/Kongress etc.), die Reichweite (bundes-, landesweit oder regional), die Zielgruppe (nur Verwaltung oder auch weitere Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft oder Zivilgesellschaft) sowie dem Grad an Kollaboration (reines Vernetzungs-Treffen vs. Erzeugen von Arbeitsergebnissen) und der thematische Fokus.

Welche Formate am beliebtesten sind, wurde in der Umfrage erhoben (Abbildung 7).

Häufigste Formen des Netzwerkers

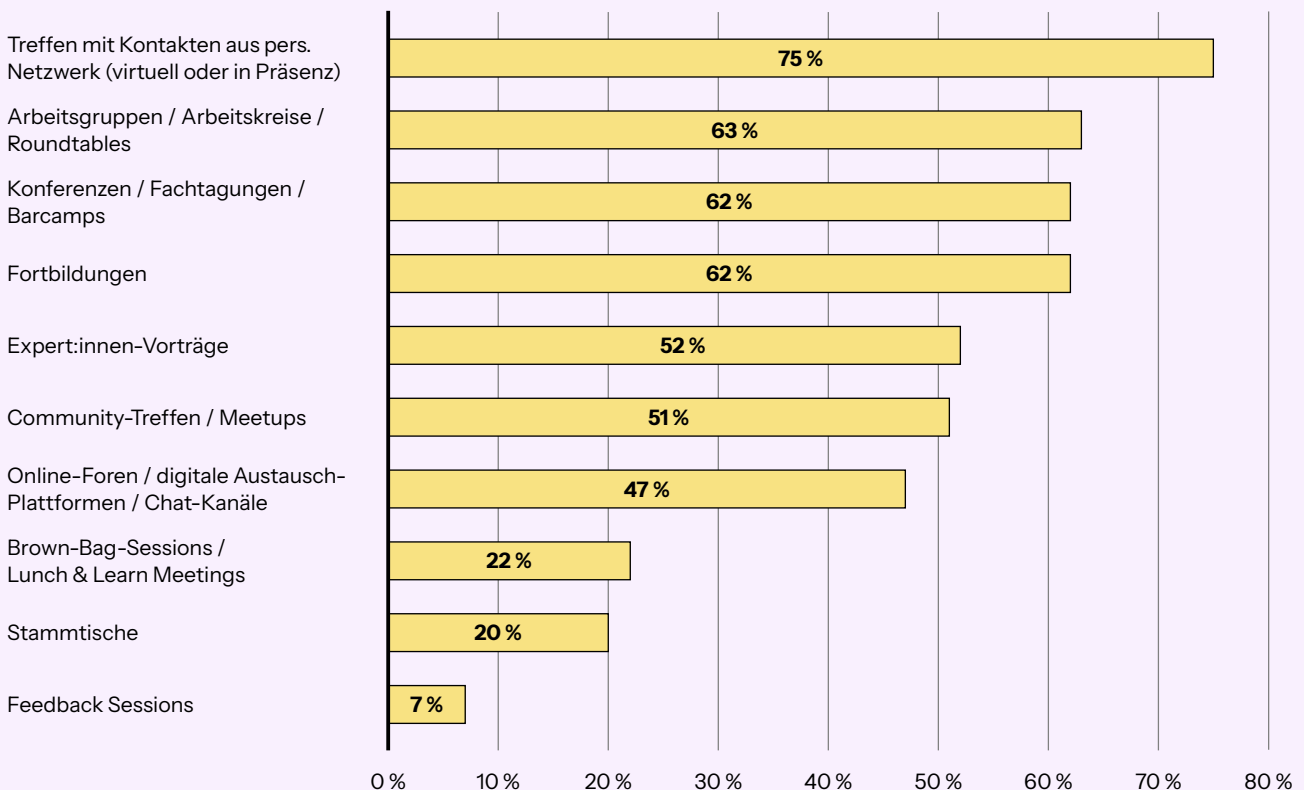


Abbildung 7: Frage: An welchen Formen von Netzwerkaktivitäten oder Community-Engagements nimmst du regelmäßig teil? N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

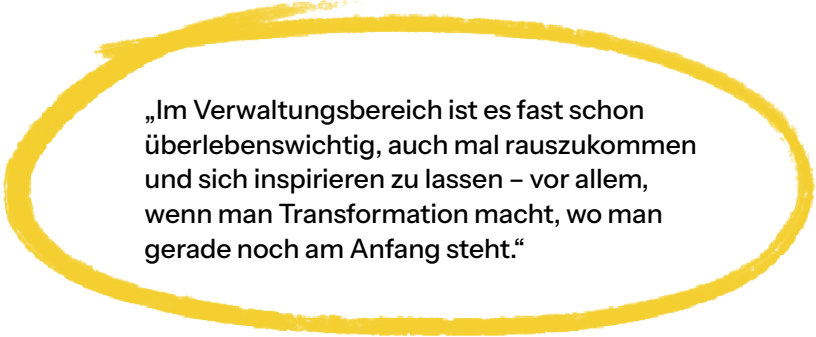
Noch vor allen offiziellen und formell angebotenen Vernetzungsformaten gehen die meisten Befragten der **Pflege des persönlichen Netzwerks** nach. Ein Drittel trifft sich regelmäßig virtuell oder in Präsenz mit bereits geknüpften Kontakten. Das persönliche Netzwerk ist häufig Resultat der Teilnahme an Netzwerkangeboten wie Konferenzen, Netzwerk- oder Community-Treffen. Dort stoßen die Verwaltungsmitarbeiter:innen auf andere Personen, die für sie und ihre Arbeit relevant sein könnten. Kontakte werden ausgetauscht und im Nachgang genutzt. LinkedIn spielt beim Aufbau des persönlichen Netzwerks für viele eine große Rolle, da es eine niedrighschwellige Möglichkeit bietet, Kontakte anzuschreiben und nach Austausch oder Rat zu fragen.

⁸ Die Liste basiert auf einer Online-Recherche, den Nennungen der Teilnehmer:innen der Interviews und der Online-Umfrage sowie dem Workshop im Rahmen der Piazza-Konferenz 2024 (<https://piazza-konferenz.de/2024/12/17/netzwerke-vernetzen-fuer-die-digitale-transformation-der-verwaltung/>).

Die **beliebtesten formalisierten Austauschformate** der Befragten sind Arbeitsgruppen, Konferenzen und Fortbildungen. Etwa die Hälfte beteiligt sich regelmäßig an Vorträgen, Community-Treffen und Online-Communities. Die meisten Community-Treffen, von denen die Interview-Teilnehmer:innen berichtet haben, haben gemeinsam, dass es bei den Treffen immer mindestens einen Impulsvortrag sowie Gelegenheit zum Vernetzen gibt. Auch eine Möglichkeit zur kontinuierlichen Kommunikation wird meistens angeboten, z.B. per E-Mail oder andere Kommunikations-Plattformen.

Weitere Details zu den Gelingensbedingungen von Vernetzungsformaten befinden sich im Kapitel zu den Handlungsempfehlungen („Für Organisator:innen von Communities of Practice“).

2.3. Hauptmotive und Mehrwerte des Netzwerkens in der öffentlichen Hand



„Im Verwaltungsbereich ist es fast schon überlebenswichtig, auch mal rauszukommen und sich inspirieren zu lassen – vor allem, wenn man Transformation macht, wo man gerade noch am Anfang steht.“

Die Befragung von netzwerkaffinen Verwaltungsmitarbeiter:innen hat bestätigt, dass Vernetzungsaktivitäten überwiegend als wertvoll und bedeutend wahrgenommen werden. Sie werden sowohl als persönlicher Gewinn als auch als förderlich für die Verwaltungstransformation eingeschätzt. Dies umfasst sowohl interne Vernetzung innerhalb einer Verwaltungsorganisation als auch externe Vernetzung über Behörden- und Organisationsgrenzen hinweg. Die folgenden Ergebnisse zeigen, wie wichtig die Befragten verschiedene Aspekte des Netzwerkens einschätzen.

Im Rahmen der Online-Umfrage wurden Verwaltungsmitarbeiter:innen zur Bedeutung von 32 Netzwerkaspekten befragt, die auf Basis der Tiefeninterviews identifiziert wurden (Abbildung 8).

Wichtigkeit einzelner Aspekte des Netzwerkes (Teil 1)

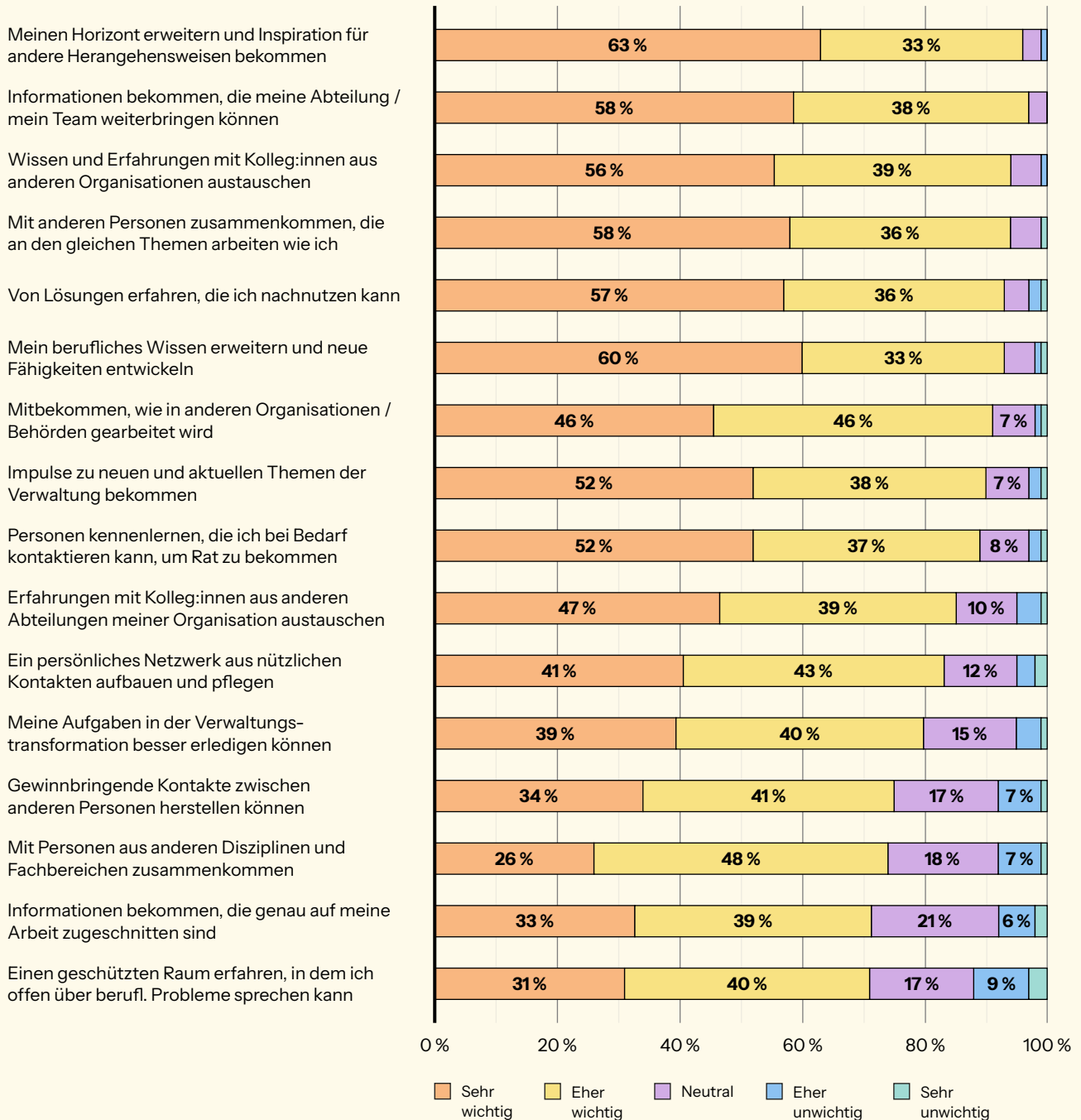


Abbildung 8, Teil 1: Frage: Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung:
Wie wichtig sind folgende Themen für dich? (5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“);
N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Wichtigkeit einzelner Aspekte des Netzwerkes (Teil 2)

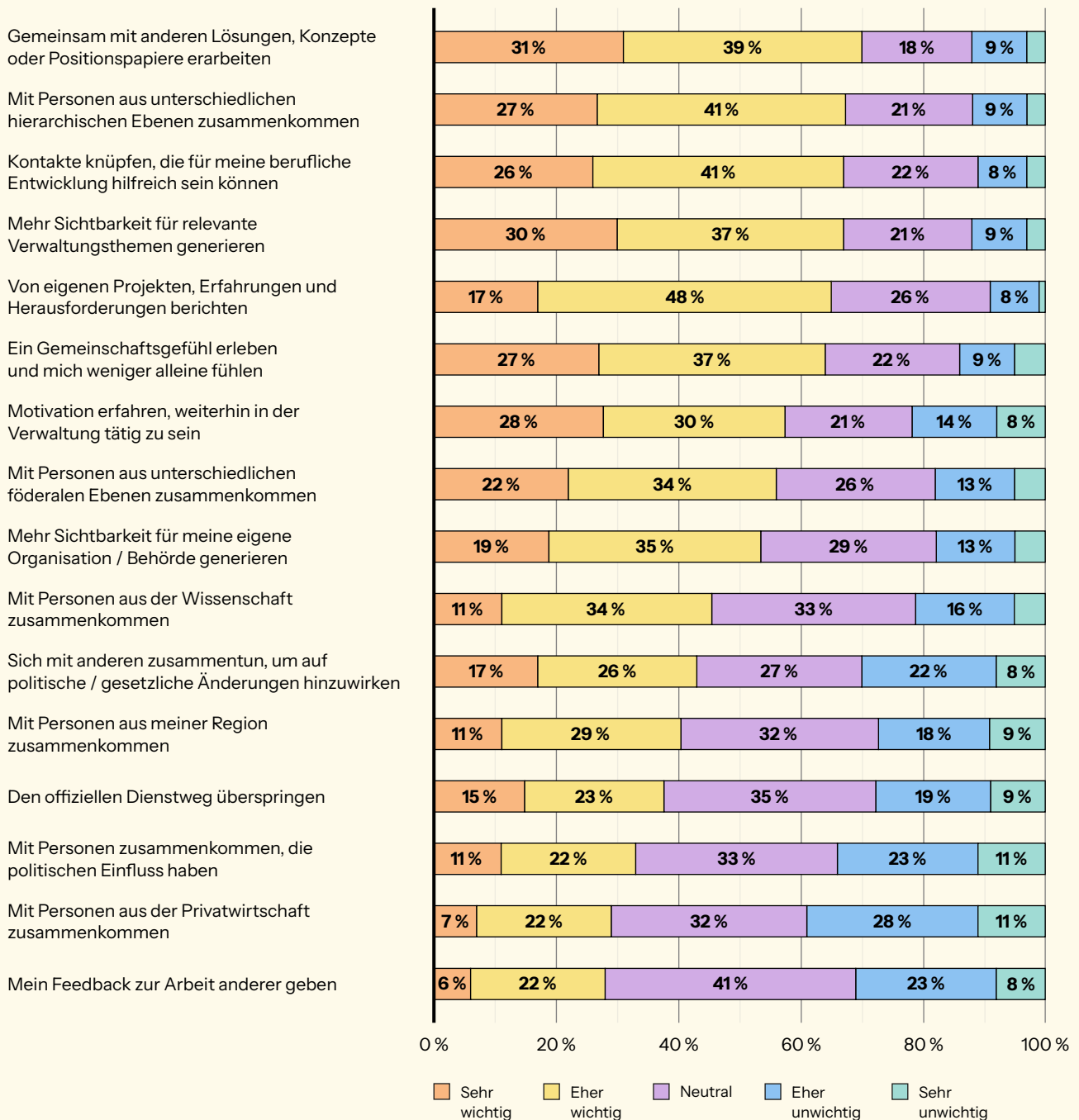
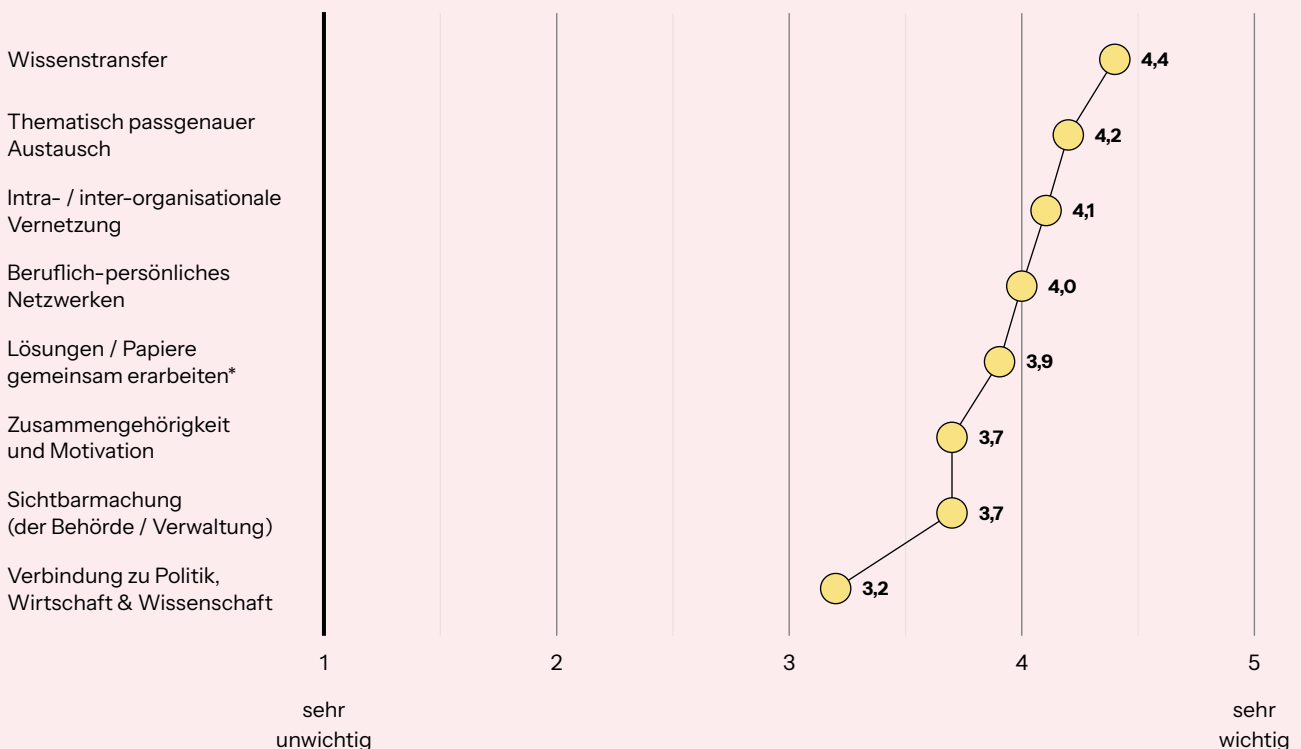


Abbildung 8, Teil 2: Frage: Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung: Wie wichtig sind folgende Themen für dich? (5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“); N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Die in Abbildung 9 dargestellten Themenbereiche basieren auf einer Faktorenanalyse, bei der die 32 abgefragte Einzelstatements zu übergeordneten Dimensionen zusammengefasst wurden. Diese Dimensionsreduktion ermöglicht eine übersichtliche Darstellung und ein besseres Verständnis der Ergebnisse.⁹

Grundsätzlich werden alle Themenbereiche als wichtig betrachtet – allerdings in Abstufungen. Am wichtigsten für die Befragten ist der Themenbereich rund um Wissenstransfer (Mittelwert 4,4), am wenigsten relevant dagegen ist die Vernetzung mit Politik, Wirtschaft und Wissenschaft (Mittelwert 3,2).

Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Mittelwerte)



*Einzelitem aus Umfrage, zu keinem Faktor zugeordnet

Abbildung 9: Frage: Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung: Wie wichtig sind folgende Themen für dich? (5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“, 27 Statements zusammengefasst zu 7 Faktoren via Mittelwertindex, basierend auf Faktorenanalyse, Varimax-Rotation); N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Um einen umfassenderen Kontext zu bieten, werden im Folgenden die Themenbereiche und ihre enthaltenen Aspekte noch einmal detailliert erläutert.

Wissenstransfer

Der Wissenstransfer ist der zentralste Mehrwert von Netzwerken in der Verwaltung und umfasst verschiedene Unterthemen.

⁹ Ein ausführlicher Bericht inklusive der Details zur Methodik der Studie, inklusive der Zusammenfassung der Einzelstatements zu Themenbereichen, ist auf www.next-netz.de einsehbar.

Inspiration und neue Perspektiven: Netzwerke bieten Verwaltungsmitarbeiter:innen die Möglichkeit, über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinauszublicken und von innovativen Ansätzen anderer zu profitieren. So wurden Statements wie „Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen bekommen“ und „Informationen bekommen, die meine Abteilung/mein Team weiterbringen können“ von 96 % der Befragten als wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Der persönliche Austausch wird als essenziell wahrgenommen, um kreative Impulse zu erhalten und bewährte Methoden kennenzulernen. Vernetzungsangebote wie Communities werden von den Verwaltungsmitarbeiter:innen häufig als einzige Möglichkeit wahrgenommen, diese exklusiven Einblicke zu erhalten.

„Gerade bei NExT bekomme ich mit, wie es bei den anderen Behörden, nicht nur auf Landesebene gemacht wird. Wenn man mal sieht, beim Bund wird das ganz anders gedacht und die schaffen es sogar, agil zu arbeiten. Das erweitert den Blick total.“

„Ich komme ohne Netzwerk gar nicht klar. Ich muss wissen, wie es andere machen und ich will unterschiedliche Blickwinkel sehen und Inspirationen bekommen. Das schafft man nicht in der eigenen Organisation.“

„Ich höre nicht nur für mich mit, sondern auch für meine Abteilung. Wenn ich sehe, ah das könnte auch für den und den interessant sein, gebe ich das weiter.“

Kompetenzaufbau durch Peer-to-Peer-Learning: Insbesondere CoPs ermöglichen praxisnahes Lernen auf Augenhöhe. Teilnehmer:innen erwerben nicht nur methodische und fachliche Fähigkeiten, sondern profitieren auch von direkten Tipps erfahrener Kolleg:innen. Anders als bei klassischen Fortbildungen sind hier Interaktion und direkte Anwendung im Fokus.

„Was ich super toll finde: Man kann unheimlich viele Infos ziehen. Man bekommt in kurzer Zeit eine geballte Ladung Know-how.“

„Together we are stronger: gerade in diesem Bereich, wo man als Innovationstreiber in der Minderheit ist, kann man voneinander lernen und sehen, wie die anderen das machen.“

Übernahme bewährter Lösungen und Nachnutzung: Der Austausch zwischen Behörden hilft, auf bereits erprobte Konzepte und Lösungen aufmerksam zu werden und diese zu übernehmen, anstatt von Grund auf neu zu entwickeln. Dies spart Ressourcen, vermeidet Doppelarbeit und fördert organisationsübergreifende Synergien.

„Wenn ich die Ideen, die in meinem Kopf sind, nicht von der Pike auf selbst entwickeln muss, ist das ein großer Gewinn. Zum Beispiel die Schulung zum Thema Online-Ausweis. Hier haben wir das Konzept 1:1 aus [Landeshauptstadt] übernommen. Vom Bund und den Ländern kommt da viel zu wenig. So habe ich das übernommen, fünf Minuten etwas geändert und mittlerweile haben wir 70 Anmeldungen. Das ist eine hohe Effizienzsteigerung und ich muss keine Agentur dafür reinholen.“

„In Treffen der RPA-Community gab es ein Speed-Dating und dann wurde ich zufällig mit jemandem zusammengewürfelt, die für [Bundesland] arbeitet und erzählt hat, dass das Ministerium dort mit RPA testet. Das war mega interessant und jetzt habe ich auch noch einen weiteren Austauschtermin mit [IT-Dienstleister] um zu schauen, ob man irgendwo Synergien schaffen kann.“

Weitergabe eigenen Wissens: Neben dem Lernen steht auch das Teilen eigener Erfahrungen im Fokus. Viele engagieren sich in Netzwerken, um ihr Wissen weiterzugeben und Kolleg:innen zu unterstützen.

„Genauso auch andersherum, wenn Leute von mir lernen. Ich nehme etwas mit, aber kann auch etwas reingeben. Mit dem Feedback der anderen schaue ich dann nochmal anders darauf.“

Thematisch passgenauer Austausch

Der bereits erwähnte Praxisbezug scheint für Personen aus der Verwaltung bei den Netzwerken besonders wichtig zu sein. Sie schätzen vor allem den Austausch, der speziell auf ihr Themengebiet und ihre konkreten Aufgaben im Arbeitsalltag zugeschnitten ist. Dieser zählt noch stärker auf eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit ein. Eine Befragte wunderte sich beispielsweise, warum viele Verwaltungen an denselben Themen arbeiten, ohne dass dieses Wissen leicht zugänglich ist. Der Austausch mit Kolleg:innen, die schon weiter sind mit ähnlichen Angelegenheiten helfe ihr im Arbeitsalltag erheblich.

„Der größte Mehrwert für mich: Innerhalb kurzer Zeit für mich und meine Arbeit zugeschnittene Infos zu bekommen.“

Intra-/interorganisationale Vernetzung

Community-Treffen fungieren häufig als Ausgangspunkt für weiterführende Vernetzung und Kooperationen, die außerhalb der offiziellen Community stattfinden. Sie erleichtern den Aufbau relevanter Kontakte und senken Hemmschwellen für zukünftigen Austausch. Dadurch erweitern Teilnehmer:innen ihr persönliches Netzwerk und können im Bedarfsfall auf den „kurzen Dienstweg“ zurückgreifen, um schnell Expertise oder Rat einzuholen. Dabei werden oftmals andere Plattformen wie RuDi oder LinkedIn genutzt. Besonders geschätzt wird der Austausch mit Personen, die außerhalb der eigenen fachlichen oder organisatorischen Blase tätig sind – sei es aus anderen Organisationen, Abteilungen, Disziplinen oder hierarchischen Ebenen innerhalb der Verwaltung. Der Austausch über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg wird etwas mehr wertgeschätzt (95 %) als der interne Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen (86 %).

„Mitunter ergeben sich Kontakte, die Türen öffnen. Das ist mega effektiv.“

„Der größte Nutzen für mich ist, dass man Leute und Ansprechpersonen in anderen Organisationen kennenlernen kann, die an Themen arbeiten, die für einen selbst relevant sein können. Es senkt die Hemmschwelle, wenn man schon mal gesprochen hat. So kann man im Nachgang nochmal auf die Leute zugehen.“

Beruflich-persönliches Netzwerken

Viele Teilnehmer:innen engagieren sich in Communities und anderen Netzwerkformaten, um ein persönliches Netzwerk aus nützlichen Kontakten aufzubauen und wertvolle Kontakte zu knüpfen, die ihre Karriere unterstützen können.

„Das ist auch ein Netz, das Sicherheit bietet. Da hilft privates Netzwerk, notfalls in einen anderen Job zu kommen.“

Gemeinsame Arbeitsergebnisse

70 % der Befragten in der Online-Umfrage finden es wichtig, gemeinsam mit anderen Lösungen, Konzepte oder Positionspapiere zu erarbeiten. Auch in den Interviews entstand der Eindruck, dass einige grundsätzlich offen sind für gemeinsame Projektarbeit. Für manche davon ist das Produzieren von Arbeitsergebnissen sogar essenzieller Bestandteil von CoPs. Andere wiederum finden, dass ein Netzwerk zum reinen Austausch und Networking auch gewinnbringend genug ist. Selbst bei bestehendem Interesse stellt der hohe zeitliche Aufwand, der mit der übergreifenden Zusammenarbeit verbunden ist, eine zentrale Hürde dar.

Zusammengehörigkeit und Motivation

Für Verwaltungsmitarbeiter:innen, die an der Verwaltungstransformation mitarbeiten, ist Zugehörigkeit zu einer Gruppe Gleichgesinnter entscheidend. Langsame Fortschritte, veraltete Strukturen und Abteilungs-Silos führen oft zu Frustration, während viele Transformationsverantwortliche sich in ihren Rollen isoliert fühlen, da ihnen direkte Kolleg:innen mit ähnlichen Aufgaben fehlen. Communities schaffen hier einen geschützten Raum für den Austausch über gemeinsame Herausforderungen und gegenseitige Unterstützung. Auch die Umfrageergebnisse zeigen, dass für Personen mit mehr Transformationsaufgaben dieses Gemeinschaftsgefühl und gegenseitige Bestärkung von größerer Relevanz ist als für jene mit weniger Transformationsverantwortung.

„Gerade in den neuen Themen wie agiles Arbeiten ist man ja manchmal der Einzige. Dann ist es umso wichtiger, von anderen Erfahrungen mitzubekommen und nicht das Gefühl zu haben, man ist der Einzige auf weiter Flur.“

„Es ist ein Stück weit wie eine Art Selbsthilfegruppe. Es ist ein riesen Aufgabenfeld. Wir sind alle Pioniere. Ich habe auf meiner Arbeitsebene im Landkreis keinen richtigen Peer. Ich bin die, die gefragt wird, aber ich habe niemanden. Wenn ich eine Frage habe, kann die mir nur das Netzwerk beantworten.“

„Geteiltes Leid ist halbes Leid: Mitbekommen, dass andere auch Probleme haben. Der Austausch hilft, sich selbst nicht so allein zu fühlen und Dinge auszuhalten.“

Steigerung der Sichtbarkeit von Verwaltung

Die Erhöhung der Sichtbarkeit sowohl für relevante Verwaltungsthemen im Allgemeinen als auch für die eigene Organisation ist für einige Befragte von Bedeutung. Besonders Führungskräfte, aber auch Vertreter:innen aus Kommunen sowie öffentlichen Unternehmen messen diesem Aspekt gelegentlich mehr Relevanz bei als ihre Vergleichsgruppen.

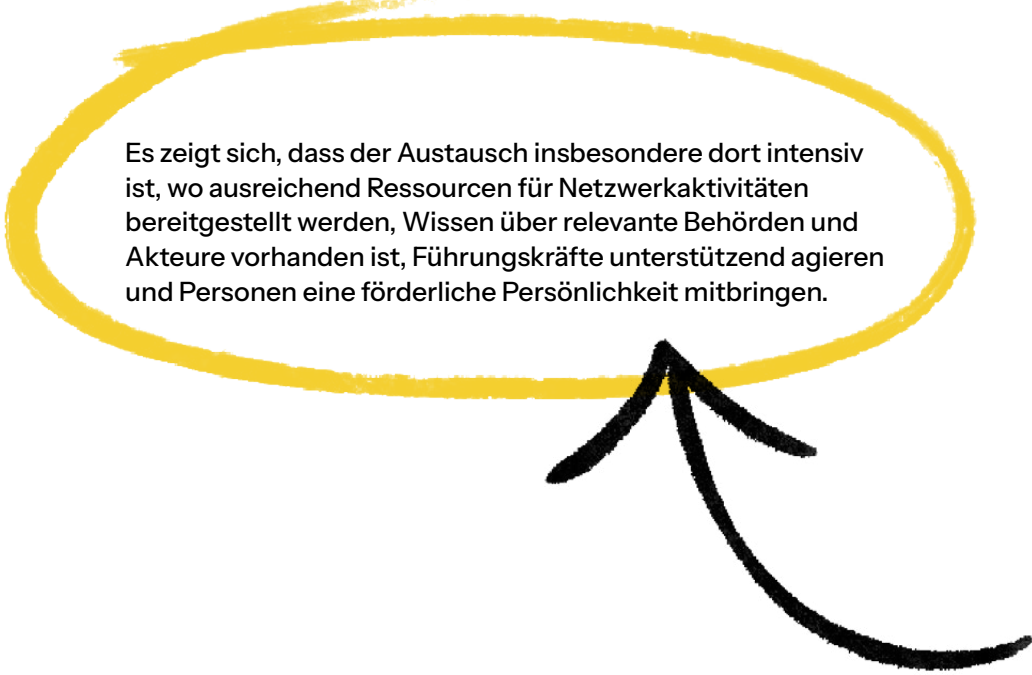
Verbindung zu Politik, Wirtschaft & Wissenschaft

Der Austausch mit Vertreter:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft sowie politischen und verwaltungstechnischen Entscheidungsträger:innen ist ein weiterer Aspekt des Netzwerkers. Solche Verbindungen können die strategische Ausrichtung und Umsetzung politischer Ziele unterstützen. „Mit Personen aus der Privatwirtschaft zusammenkommen“ wird jedoch von 39 % als sehr oder eher unwichtig betrachtet und ist somit der Aspekt mit geringster Relevanz für die Befragten. Obwohl dieses Thema insgesamt weniger stark betont wurde, spielt es für einige Personen eine zentrale Rolle. Gerade für diese Personen hat es auch mehr Bedeutung, selbst Positionspapiere zu entwickeln und mit diesen dann Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen.

„Es ist auch Lobbyarbeit. Wir sind eine Interessensgruppe von Leuten aus der deutschen Verwaltungsdigitalisierungsszene. Wir sollten nach Pain Spots suchen, die wir alle haben, und dafür einstehen, dass diese auf ein politisches Parkett kommen.“

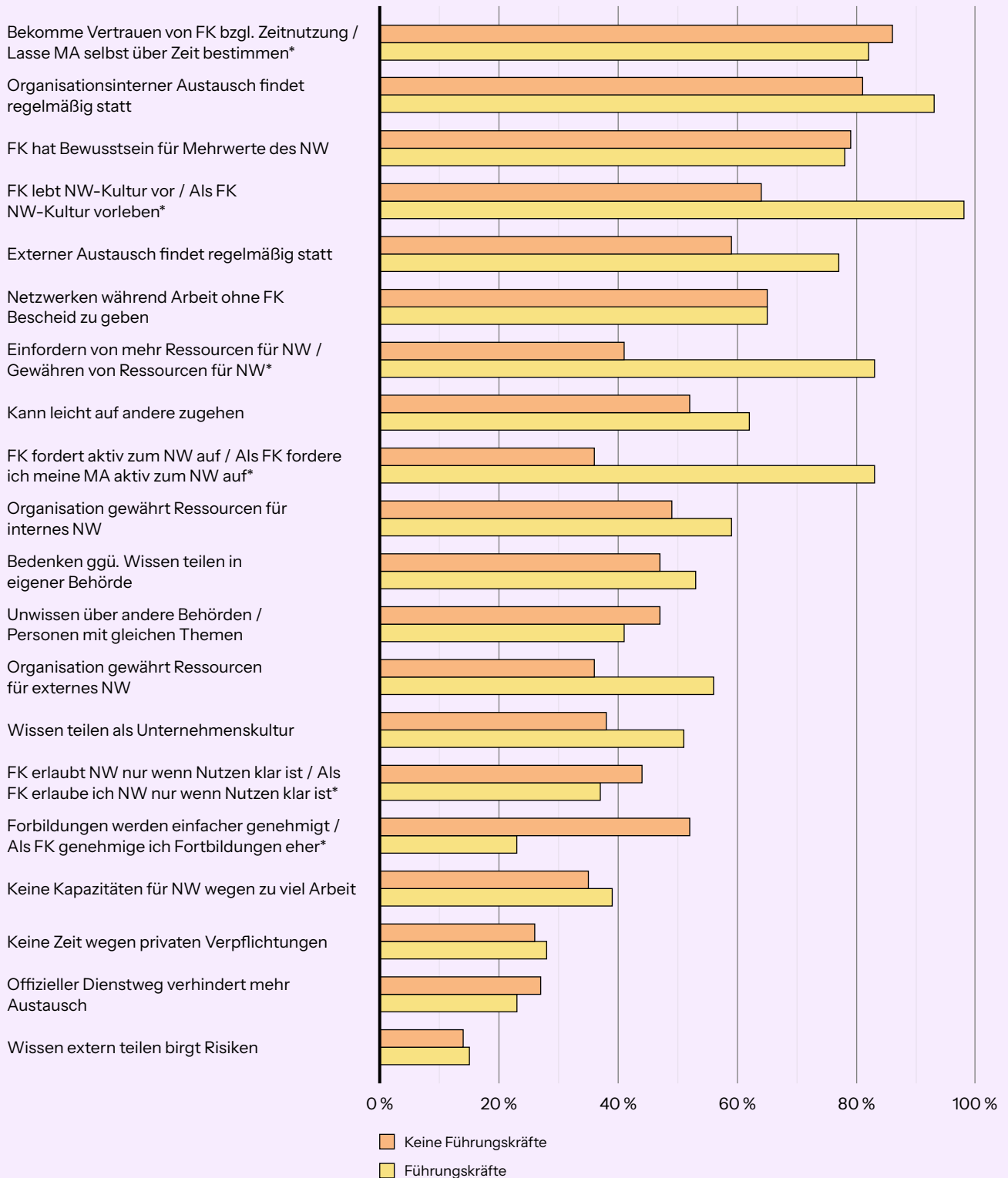
2.4. Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten

Netzwerkaktivitäten bieten vielfältige Mehrwerte für die Transformation der Verwaltung und die individuelle Weiterentwicklung der damit Beschäftigten. Dennoch werden sie von Verwaltungsmitarbeiter:innen unterschiedlich wahrgenommen und genutzt. Innerhalb der Umfrage-Teilnehmer:innen variieren die Intensität und Art und Weise der Netzwerkaktivitäten (siehe Kapitel „Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor“). Generell zeigen die Ergebnisse, dass 85 % der Befragten regelmäßig organisationsintern und 65 % regelmäßig extern den Austausch mit Kolleg:innen suchen.



Es zeigt sich, dass der Austausch insbesondere dort intensiv ist, wo ausreichend Ressourcen für Netzwerkaktivitäten bereitgestellt werden, Wissen über relevante Behörden und Akteure vorhanden ist, Führungskräfte unterstützend agieren und Personen eine förderliche Persönlichkeit mitbringen.

Einflussfaktoren – Zustimmung



*Bei diesen Items haben Führungskräfte andere Formulierungen gesehen als Nicht-Führungskräfte

Abbildung 10: Frage: Bitte gib an, inwieweit du den folgenden Aussagen zustimmst oder nicht zustimmst. (5er-Skala mit Ausweichkategorie: „kann ich nicht beurteilen“); Dargestellt: Top-2-Werte: „Stimme eher zu“, „Stimme voll und ganz zu“; N(exkl. Ausweichkategorie): Keine Führungskräfte=284-341; Führungskräfte=162-169

Die Frage ist, warum einige Mitarbeiter:innen regelmäßig netzwerken, während andere daran scheitern. Die Antwort liegt in einer Vielzahl von Einflussfaktoren, die Netzwerkaktivitäten prägen. Diese lassen sich in drei zentrale Bereiche unterteilen: die Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber, die persönlichen Umstände und individuelle Merkmale der Verwaltungsmitarbeiter:innen, die Gestaltung der Vernetzungsangebote.

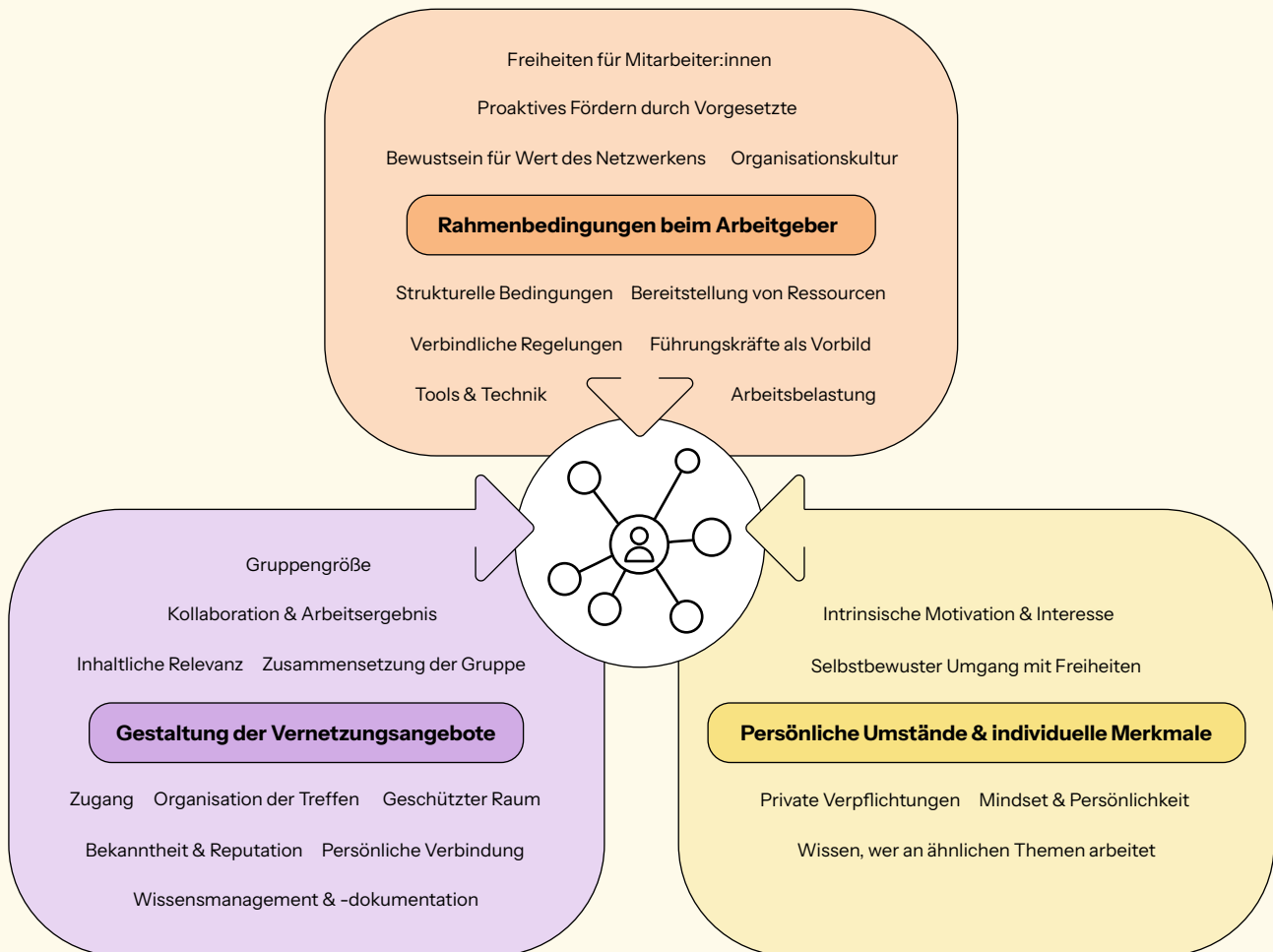


Abbildung 11: Visualisierung der drei Einflussbereiche auf die Netzwerkaktivitäten von Verwaltungsmitarbeiter:innen

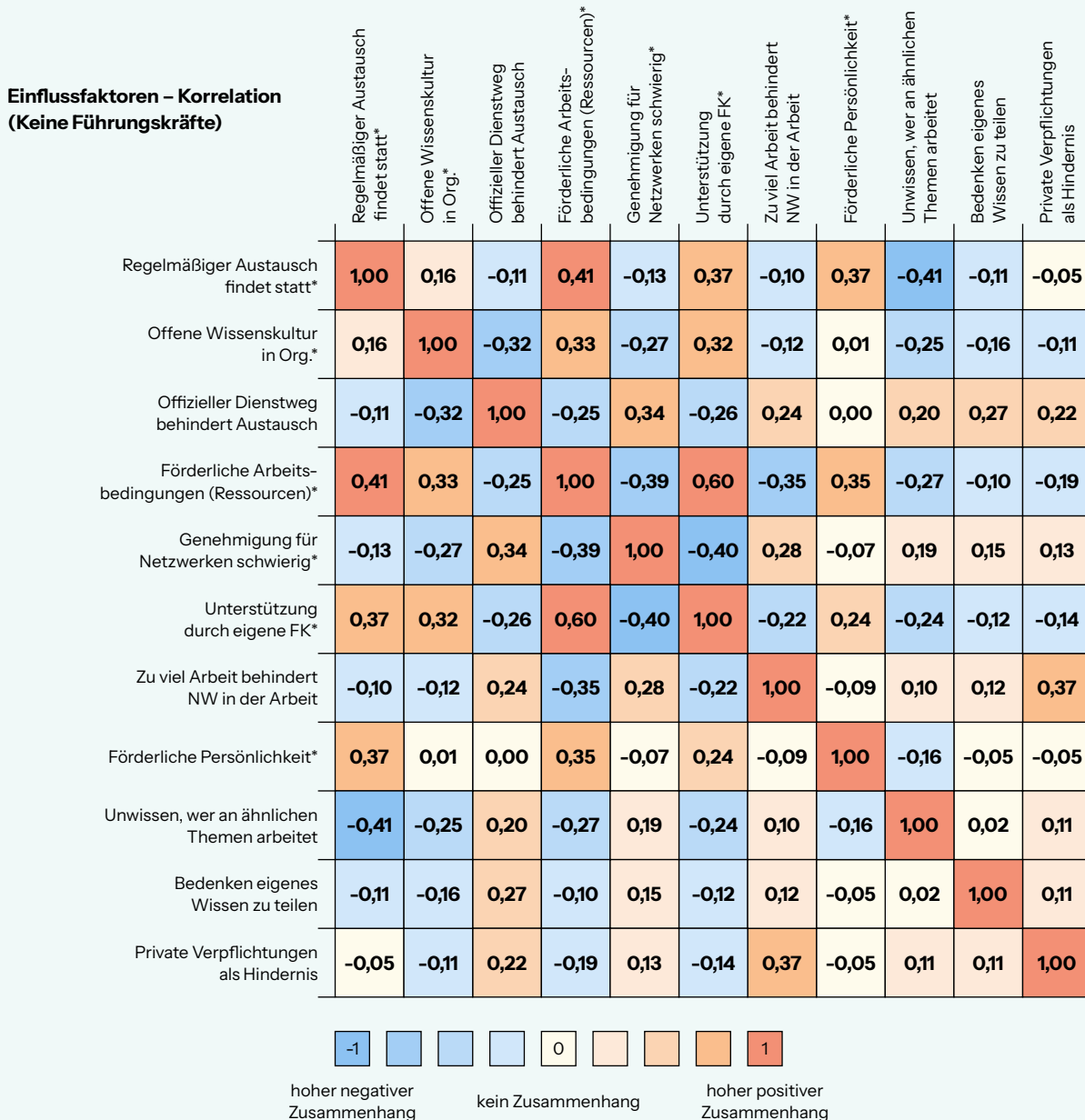
Ein signifikanter Zusammenhang¹¹ zwischen einem regelmäßigen Austausch über Abteilungs- oder Behördengrenzen hinweg und den Arbeitsbedingungen, der Persönlichkeit der Beteiligten und der Unterstützung durch Führungskräfte konnte in der Umfrage auch statistisch bestätigt werden¹². Abbildung 12 und Abbildung 13 veranschaulichen – je für Nicht-Führungskräfte und Führungskräfte – die Zusammenhänge zwischen den Einflusskategorien, die auf den erhobenen Einzelstatements (Abbildung 10) basieren¹³. Die statistische Auswertung zeigt, dass der Austausch insbesondere dort intensiv ist, wo ausreichend Ressourcen für Netzwerkaktivitäten bereitgestellt werden, Wissen über relevante Behörden

11 Ein signifikanter Zusammenhang bedeutet, dass eine statistisch nachgewiesene Beziehung zwischen zwei Variablen besteht, die nicht durch Zufall erklärt werden kann. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit, dass der beobachtete Zusammenhang rein zufällig ist, liegt unter einem festgelegten Signifikanzniveau von 5 %.

12 Aspekte zur Beschaffenheit und Gestaltung der Netzwerke wurden in diesem Kontext nicht abgefragt.

13 Die gesamte Methodik der Studie inklusive der Zusammenfassung der Einzelstatements zu Einfluss-Kategorien sind auf www.next-netz.de einsehbar.

und Akteure vorhanden ist, Führungskräfte unterstützend agieren und Personen eine förderliche Persönlichkeit (proaktiv, eigenverantwortlich) mitbringen. Zudem korreliert eine für Wissensaustausch offene Organisationskultur mit dem Umfang des Austauschs. Bei Führungskräften erweisen sich insbesondere eine hohe Arbeitsbelastung und die Notwendigkeit, den offiziellen Dienstweg einzuhalten, als stärkere Hinderungsgründe.



* Statements zusammengefasst zu Kategorien via Mittelwertindex, basierend auf theoretischer Vorüberlegung

Abbildung 12: Dargestellt: Korrelationseffizienten (Spearman r); -1 = starker negativer Zusammenhang, 0 = kein Zusammenhang, 1 = starker positiver Zusammenhang; Basis: Keine Führungskräfte



2.4.1. Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber

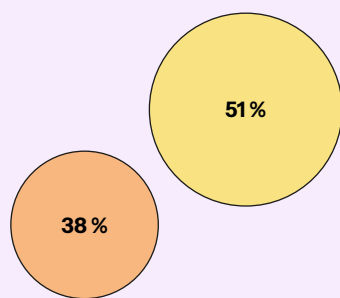
Die Arbeitsplatzbedingungen haben entscheidenden Einfluss auf Netzwerkaktivitäten: Eine Organisationskultur, die Wissensaustausch fördert, klare Regelungen zur Teilnahme während der Arbeitszeit sowie unterstützende Führungskräfte erleichtern das Netzwerken erheblich. Fehlen diese Voraussetzungen, bleibt häufig nur die Möglichkeit, Netzwerken inoffiziell und ohne Abstimmung oder in der Freizeit durchzuführen – oder vollständig darauf zu verzichten.

Organisationskultur

Ob und in welchem Umfang Verwaltungsmitarbeiter:innen Netzwerke nutzen, hängt stark von der Haltung ihrer Organisation zum Wissensaustausch ab. Während einige Behörden Offenheit und Kooperation fördern, herrscht in anderen eher Misstrauen und Zurückhaltung. Die Umfrage zeigt: In Organisationen mit eher offener Kultur sind weniger Bedenken beim Teilen von Wissen vorhanden, und Netzwerken wird häufiger mit Ressourcen unterstützt. Das Bereitstellen von Ressourcen für den Austausch könnte damit auch einen Kulturwandel mit beeinflussen.

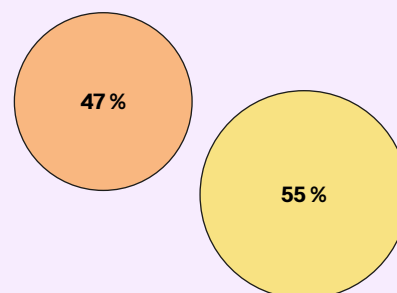
Die Befragten setzen sich aus Mitarbeiter:innen sowohl offener als auch weniger offener Organisationen zusammen. 42 % bestätigen, dass der Austausch von Wissen und Erfahrungen in ihrer Behörde Teil der Unternehmenskultur ist. Führungskräfte bewerten ihre Organisation häufiger als offen (51 %) im Vergleich zu anderen Mitarbeiter:innen (38 %). Gleichzeitig berichten 49 % aller Befragten von generellen Bedenken in ihrer Organisation gegenüber dem offenen Teilen von Wissen. Persönlich sehen jedoch nur 15 % der Befragten ein Risiko beim Austausch von Wissen mit anderen Behörden.

Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Kultur in meiner Organisation



■ Keine Führungskräfte
■ Führungskräfte

Viele Menschen in meiner Organisation haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen



■ Keine Führungskräfte
■ Führungskräfte

„Es braucht einen Kulturwandel, weil Menschen gelernt haben, ihr Wissen nicht zu teilen und sich nicht auszutauschen. Das muss aufgebrochen werden. Man muss kulturelle Arbeit leisten.“

Strukturelle Rahmenbedingungen

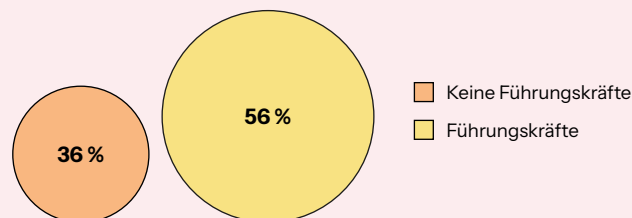
Organisatorische Vorgaben beeinflussen maßgeblich, wie viel Zeit und finanzielle Mittel für Netzwerktätigkeiten genutzt werden können.

Arbeitsbelastung: 36 % der Befragten sehen die hohe Arbeitslast als Hinderungsgrund für Netzwerken während der Arbeitszeit, während 39 % darin kein Problem sehen. Wird die Arbeitslast als hinderlich empfunden, sinkt tendenziell auch der Anteil an Netzwerkaktivitäten, die während der Arbeitszeit wahrgenommen werden – dies gilt noch mehr, wenn es sich bei den Verwaltungsmitarbeiter:innen um Führungskräfte handelt. Ist Netzwerken nicht in den regulären Arbeitsalltag integriert, bleibt oft nur die Freizeit, wo private Verpflichtungen die Teilnahme weiter erschweren.

„Es ist ein Teufelskreis: Wenn es zu wenig Zeit gibt für die Arbeit auf der Metaebene, dann hat man auch wenig Zeit für Vernetzung. Dann aber auch wenig Möglichkeiten zu lernen.“

Ressourcenbereitstellung: Finanzielle Mittel sind insbesondere dann erforderlich, wenn Vernetzung beispielsweise Reisekosten oder die Teilnahme an kostenpflichtigen Veranstaltungen umfasst. Bei der Förderung organisationsinterner CoPs betrifft dies auch die Deckung von Personalkosten. Häufig fehlt es allerdings schon an der Erlaubnis für Vernetzung Arbeitszeit aufzuwenden. Fehlende finanzielle und zeitliche Unterstützung verringert die regelmäßige Teilnahme am Austausch. Während 52 % der Befragten für interne Netzwerktätigkeiten Ressourcen erhalten, sind es für externe nur 43 %. Führungskräfte sind hierbei privilegiert: 56 % von ihnen haben Unterstützung für externes Netzwerken, gegenüber 36 % der Nicht-Führungskräfte.

In meiner Organisation werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung zur Verfügung gestellt



„In meiner Organisation ist es schwierig sich zu vernetzen. Es wird kein Budget eingeräumt. Da muss ich mir Mittel und Wege suchen. Die CoPs sind gewollt, aber Zeit dafür zu verbuchen, ist schwierig. Das kann man sich nicht leisten.“

„Ich fordere das ein. Für andere ist das nicht so einfach. Da gibt es dann Reisekosten und man arbeitet an dem Tag nicht, das ist nicht typisch in der Verwaltung.“

Die Bereitstellung von Ressourcen wird maßgeblich durch die Unterstützung der Führungskraft beeinflusst.

Technische Infrastruktur: Die Möglichkeit, an Online-Meetings teilzunehmen oder Home-office zu nutzen, erleichtert Vernetzung. Jedoch gibt es in vielen Behörden Einschränkungen bei der Nutzung von Kommunikationstools.

„Wir können MS Teams nutzen, aber sind ansonsten eingeschränkt, was Tools angeht.“

Regelungen zur Netzwerkarbeit: Klare Vorgaben, ähnlich wie bei Fortbildungen, könnten die Genehmigung von Netzwerkaktivitäten erleichtern und dazu beitragen, dass die Genehmigung solcher Aktivitäten nicht ständig individuell begründet werden muss. Denn je stärker Führungskräfte auf einen nachweisbaren Nutzen für die tägliche Arbeit bestehen, bevor sie eine Teilnahme an Netzwerkaktivitäten genehmigen, desto weniger wird während der Arbeitszeit genetzwerkt.

Führungskräfte

Das Verhalten der Führungskräfte wurde sowohl in der Literatur als auch in den Interviews als entscheidend genannt für Netzwerkaktivitäten der Verwaltungsmitarbeiter:innen. Die Befragten in der Umfrage schienen hier überwiegend begünstigt zu sein und erhalten größtenteils Unterstützung ihrer Führungskräfte. Nach den bereitgestellten Ressourcen ist für Personen ohne Führungsrolle die Unterstützung durch die Führungskraft die Komponente mit dem stärksten Zusammenhang zu regelmäßigem Austausch. Aber auch bei Führungskräften selbst wirkt die Unterstützung ihrer Führungskraft förderlich.

Die Unterstützung durch Führungskräfte kann unterschiedliche Ausprägungen haben:

Bewusstsein für den Wert von Vernetzung: Während 79 % der Befragten ohne Führungsverantwortung angeben, dass ihre Vorgesetzten den Mehrwert von Netzwerken erkennen, bestätigen 44 %, dass ihre Teilnahme nur bei einem klaren Nutzen gestattet wird. Führungskräfte müssen oft erst überzeugt werden, weshalb überzeugende Argumente für den Mehrwert von Netzwerken entscheidend sind.

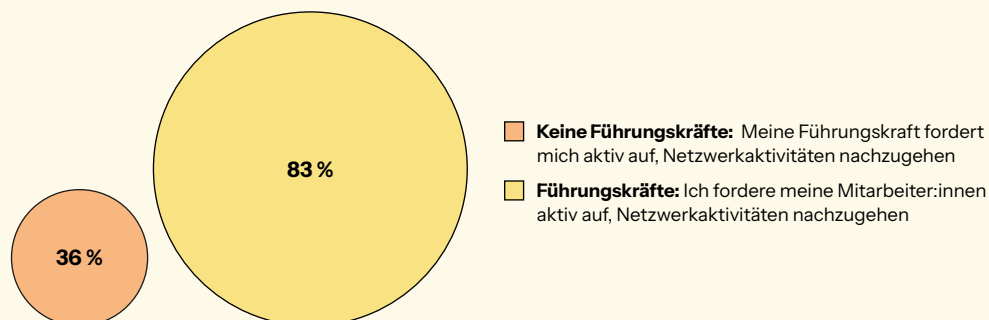
„Mein Chef hätte es auch nicht gerne gesehen. Er meinte, das ist unnütze Zeit.“

„Das müsste dann etwas sein, bei dem meine Führungskraft auch findet, dass es dem Projekt zugutekommt, aber die Überzeugungsarbeit ist mir zu anstrengend.“

Vertrauen und Freiräume: Viele Führungskräfte lassen ihren Mitarbeiter:innen Spielraum bei der Arbeitszeitgestaltung, was Netzwerken erleichtert. 86 % der Befragten ohne Führungsverantwortung gaben an, dass sie über ihre Zeit weitgehend selbst bestimmen können.

„Ich habe eine tolle Führungskraft: Wir können frei über unsere Zeit bestimmen.“

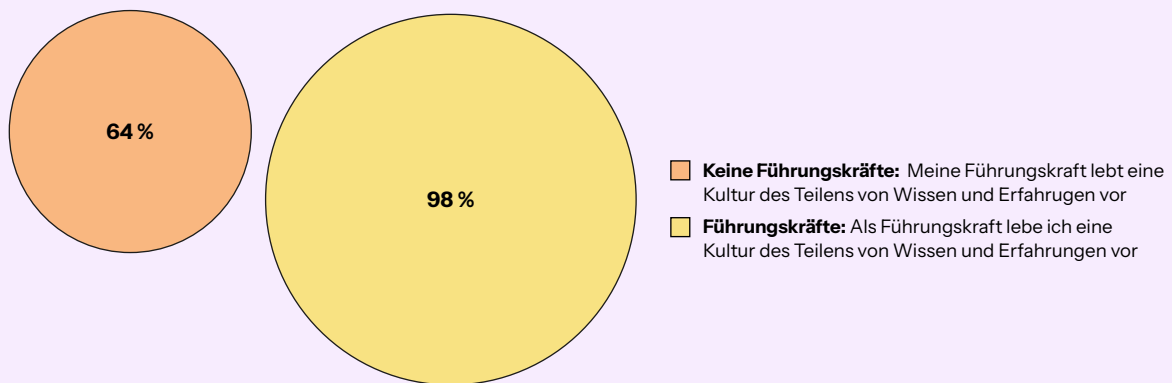
Aktive Förderung: Während 83 % der Führungskräfte angeben, ihre Mitarbeiter:innen zum Netzwerken zu ermutigen, bestätigen dies nur 36 % der Befragten ohne Führungsverantwortung. Ob diese Diskrepanz auf Unterschiede zwischen den befragten Organisationen oder auf ein Wahrnehmungsproblem zurückzuführen ist, bleibt offen.



„Meine Führungskraft sagt ihren Mitarbeiter:innen, dass sie für die eigene Karriere Netzwerken sollen.“

Führungskräfte als Vorbild: Führungskräfte, die selbst aktiv netzwerken und Wissen teilen, fungieren als Vorbilder und prägen die Kultur in ihrer Organisation. 98 % der befragten Führungskräfte sehen sich hier selbst als Vorbild, doch nur 64 % der befragten Mitarbeiter:innen ohne Führungsrolle bestätigen dies für ihre Vorgesetzten.

„Die Führungskräfte bei uns machen relativ viel Netzwerkarbeit und das wirkt motivierend für Mitarbeitende.“



Perspektive der Führungskräfte: Ob Führungskräfte als Vorbild agieren, ihre Mitarbeiter:innen aktiv fördern oder zumindest Freiräume für die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit zulassen, hängt von zwei zentralen Faktoren ab: den organisatorischen Rahmenbedingungen und den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft. Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen den Ressourcen, die den Führungskräften selbst für Netzwerktätigkeiten zur Verfügung stehen, und der Unterstützung, die sie ihren Mitarbeiter:innen bieten. Auf individueller Ebene spielen persönliche Eigenschaften wie Offenheit und die Bereitschaft, selbst auf Fremde zuzugehen, eine wichtige Rolle.

2.4.2. Persönliche Umstände und individuelle Merkmale

Selbst die besten Rahmenbedingungen können nur dann fruchten, wenn die Personen in der Verwaltung dem Netzwerken gegenüber auch positiv eingestellt, also motiviert sind, daran teilzunehmen bzw. auch genug Zeit dafür haben. Daher spielen persönliche Umstände und Charaktereigenschaften hier eine entscheidende Rolle.

Intrinsische Motivation und Interesse: Die persönliche Motivation und das Interesse sind eine Grundvoraussetzung für die aktive Teilnahme an Netzwerken. Ohne intrinsische Motivation fällt es schwer, sich einzubringen. Einige Teilnehmer:innen investieren sogar Freizeit, um Netzwerke zu pflegen, da sie ein persönliches Interesse am Wissensaustausch haben oder es ihnen bei ihrer Tätigkeit hilft.

„Ohne eigenes Interesse geht es gar nicht“

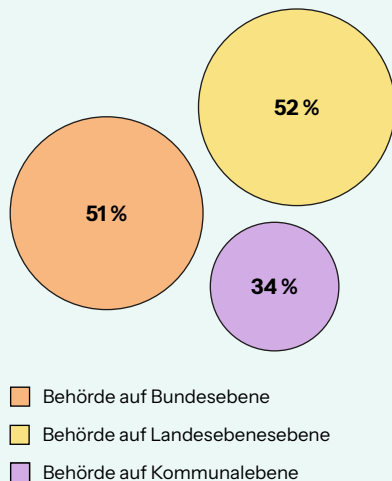
Eigenverantwortung im Umgang mit Freiheiten: Im Verwaltungsumfeld sind die Rahmenbedingungen für Netzwerken während der Arbeitszeit oft unzureichend (siehe Kapitel „Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber“). In einigen Fällen mangelt es an Zeit oder der offiziellen Genehmigung von oben. Ein selbstbewusster Umgang mit der eigenen Arbeitszeit und ein gewisses Maß an Risikobereitschaft können daher förderlich sein. So geben 65 % der Befragten an, dass sie Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachgehen, ohne dies ihrer Führungskraft zu melden. Dies gilt gleichermaßen für Mitarbeiter:innen mit und ohne Führungsverantwortung. Die Analyse verdeutlicht, dass eine selbstbestimmte Arbeitszeitgestaltung eng mit intensivem internem und externem Austausch verknüpft ist.

„Netzwerken in der Arbeitszeit, das muss auch sein. Ich frage nicht, ich mache das einfach.“

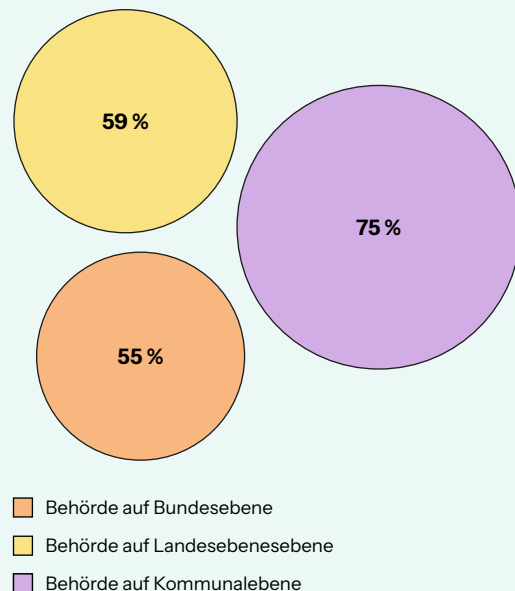
Aktives Einfordern: 41 % der Befragten ohne Führungsposition fordern aktiv Ressourcen wie Zeit oder finanzielle Mittel für Netzwerkaktivitäten ein – mit Erfolg, da sie häufiger entsprechende Unterstützung erhalten.

Informationslücke: Ein gezielter thematischer Austausch setzt voraus, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen wissen, welche Behörden und Personen an ähnlichen Themen arbeiten. Doch 45 % der Befragten geben an, dass ihnen diese Information fehlt. Besonders für Nicht-Führungskräfte hat diese Unkenntnis einen starken negativen Einfluss auf den regelmäßigen Austausch. Je weniger Personen sie kennen, die an ähnlichen Themen arbeiten, desto seltener tauschen sie sich aus – und umgekehrt. Ein föderaler Vergleich zeigt, dass diese Informationslücke bei Nicht-Führungskräften auf Bundes- (51 %) und Landesebene (52 %) ausgeprägter ist als in Kommunalverwaltungen (34 %).

Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich



Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationen aus



Mindset und Persönlichkeitsstile: Die Analyse der Interviews mit vernetzungsaffinen Verwaltungsmitarbeiter:innen bestätigt den Eindruck, dass insbesondere Personen mit einer ausgeprägten Offenheit für Veränderung und Wissensaustausch verstärkt in Netzwerken aktiv sind. Auch in der Online-Umfrage waren überwiegend Personen vertreten, die

kein Risiko im Teilen von Wissen sehen (nur 15 % stimmten der Aussage zu: Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen zu teilen, birgt Risiken). Personen mit diesem offenen Mindset sind im öffentlichen Sektor laut Selbstbeschreibung immer noch in der Unterzahl und fühlen sich dementsprechend manchmal als Pionier:innen. Häufig wurde von Kolleg:innen berichtet, die Bedenken haben, ihr Wissen zu teilen. Auch wurde erwähnt, dass Führungskräfte seltener von den Inhalten ihrer Netzwerktreffen erzählen.

„Ich teile sehr gerne mein Wissen. Das machen aber nicht alle im Team: Wenn Leute zu Vernetzungstreffen gehen, müssen sie eigentlich davon berichten. Aber gerade höher gestellte Personen erzählen hier eher nichts.“

Auch grundlegende Charaktereigenschaften können das Netzwerkverhalten maßgeblich beeinflussen. Eher introvertierte Personen können laut Interview-Teilnehmer:innen häufiger Schwierigkeiten haben, sich im Netzwerkkumfeld zurechtzufinden, insbesondere bei Präsentationen oder Interaktionen in größeren Gruppen. Die Umfrage zeigt zudem, dass Personen, denen es schwerfällt, auf Fremde zuzugehen, auch seltener aktiv Ressourcen für Netzwerkaktivitäten einfordern.

Unter den Befragten zeigte sich ein größerer Anteil an Personen, denen es leichtfällt, bei Netzwerkveranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen (55 %). 23 % hingegen fällt dies ausdrücklich schwer. Besonders deutlich wird diese Offenheit bei Frauen, insbesondere in Führungspositionen. **Hier gaben 74 % an, dass ihnen das Ansprechen anderer leichtfalle, im Vergleich zu 50 % der männlichen Führungskräfte.**

„Netzwerktreffen sind eher offen, aber nicht jeder ist für sowas geeignet. Da muss ich als Führungskraft überlegen, wen ich da hinschicke.“

74 %

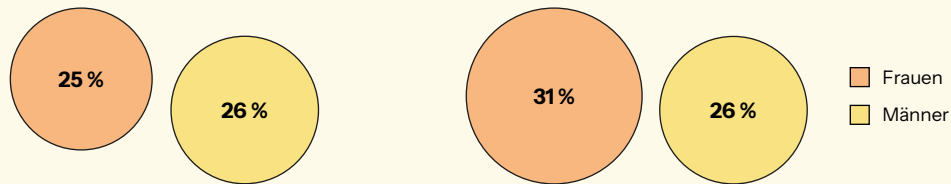
der befragten Frauen in Führungspositionen gaben an, dass ihnen das Ansprechen anderer leichtfalle, im Vergleich zu 50 % der männlichen Führungskräfte.

Private Verpflichtungen als Hindernis: Wenn die Rahmenbedingungen es nicht zulassen, Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen, werden diese häufig in die Freizeit verlagert. Darüber hinaus gibt es Netzwerkangebote, die außerhalb der Arbeitszeit, beispielsweise abends, stattfinden. In solchen Fällen können private Umstände maßgeblich beeinflussen, wie gut Personen an diesen Veranstaltungen teilnehmen können. Während in den Interviews familiäre und persönliche Verpflichtungen häufig als Hindernis genannt wurden, gaben nur 27 % der Umfrageteilnehmenden an, private Verpflichtungen als Hürde wahrzunehmen. Der vergleichsweise geringe Anteil könnte darauf hindeuten, dass die Befragten generell von förderlichen Rahmenbedingungen in der Arbeit profitieren. Die Analyse zeigt zudem: Je weniger Kapazitäten und Ressourcen jemand in der Arbeit für Netzwerkaktivitäten zur Verfügung hat, desto eher empfindet man auch die privaten Verpflichtungen als hinderlich beim Netzwerken.

Aufgrund privater Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerkaktivitäten nachzugehen

Keine Führungskräfte

Führungskräfte



2.4.3. Gestaltung der Vernetzungsangebote

Neben Rahmenbedingungen und persönlichen Umständen spielen die Gestaltung und Eigenschaften der Netzwerke und CoPs eine entscheidende Rolle: Bekanntheit, Themen, Organisation und Mitglieder beeinflussen, ob Verwaltungsmitarbeiter:innen sich einbringen (wollen) oder nicht.

Bekanntheit und Reputation: In den letzten Jahren hat die Zahl der Vernetzungsmöglichkeiten in der öffentlichen Verwaltung deutlich zugenommen (siehe auch [Liste mit gesammelten Vernetzungsangeboten für die Verwaltung](#)). Diese Entwicklung ist grundsätzlich positiv, stellt Community-Betreiber:innen jedoch vor die Herausforderung, Sichtbarkeit zu erlangen. Verwaltungsmitarbeitende müssen angesichts begrenzter Ressourcen gezielt priorisieren, an welchen Netzwerken sie teilnehmen. Eine etablierte Position erhöht zudem die Akzeptanz seitens der Führungskräfte, die über die Genehmigung der Teilnahme entscheiden

Die Zusammensetzung der Community ist ein zentraler Motivator für die Bereitschaft zur Teilnahme. Während bei NExT der ressort-, ebenen- und länderübergreifende Austausch im Vordergrund steht, legen andere Netzwerke den Schwerpunkt auf regionale oder berufsspezifische Vernetzung. Unterschiedliche Gruppenkonstellationen können je nach Kontext und individuellen Bedürfnissen als besonders gewinnbringend empfunden werden. Zusammengehalten werden diese häufig auch sehr heterogenen Gruppen vom thematischen Fokus. So finden die meisten Befragten (94 %) wichtig, mit anderen Personen zusammenzukommen, die an den gleichen Themen arbeiten wie sie selbst.

Thematische Relevanz: Verwaltungsmitarbeiter:innen sind motivierter, sich zu engagieren, wenn die angebotenen Themen ihre beruflichen Interessen und Projekte direkt betreffen oder neue, inspirierende Impulse liefern. 72 % der Befragten gaben dazu beispielsweise an, dass sie es wichtig finden, Informationen zu bekommen, die genau auf ihre Arbeit zugeschnitten sind. Fehlende Abwechslung, veraltete Inhalte oder zu breit gefächerte Themenbereiche hingegen senken die Teilnahmebereitschaft.

Geschützter Raum: 71 % der Befragten halten es für wichtig, in Communities offen über Fehler und Herausforderungen aus ihrem Arbeitsalltag sprechen zu können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Das Vertrauen innerhalb der Community-Mitglieder bildet hierfür eine wesentliche Grundlage. Ergänzend unterstützen klare Regeln die Etablierung eines sicheren Austauschs. Bei NExT wird dieser geschützte Raum beispielsweise durch den bewussten Ausschluss von privatwirtschaftlichen Unternehmen gefördert.

„Bei NExT gibt es einen geschlossenen Raum für die Verwaltung. Es ist sehr wichtig, dass es geschlossen ist. Dadurch gibt es einen Safe Space für den Austausch. Der Kontakt zur Privatwirtschaft hat viele negative Auswirkungen auf die Netzwerke.“

Persönliche Verbindung und Gruppengefühl: Knapp zwei Drittel der Befragten (64 %) finden es wichtig, ein Gemeinschaftsgefühl zu erleben und sich weniger allein zu fühlen. Eine offene, wertschätzende Atmosphäre sowie der Austausch auf Augenhöhe werden besonders positiv wahrgenommen. Förderlich sind eine gelebte Willkommenskultur, kleinere Austauschformate (z.B. Breakout-Rooms) und die informelle Ansprache (z.B. Duzen). Auch Kommunikationskanäle außerhalb der Treffen – etwa Chat-Plattformen, Mail-Verteiler oder Social-Media-Gruppen – unterstützen die Gruppenbildung und stärken den Zusammenhalt.

Gruppengröße: Kleinere Gruppen mit wiederkehrenden Beteiligten fördern intensiven Austausch und stärken durch ein vertrautes Umfeld die Beteiligung. In großen Plenen hingegen sinkt oft die Interaktion. Dennoch können anonymere Strukturen Neueinsteiger:innen gelegentlich den Zugang erleichtern. Ein flexibles Engagement bzw. loseres Commitment kann zudem die Teilnahme erleichtern, indem es die Hürde eines hohen zeitlichen Aufwands verringert.

Community Management und Organisation: Regelmäßige Treffen, klare Abläufe und gut durchdachte Formate erleichtern die Teilnahme und machen Netzwerke effizienter. Während einige Gruppen längere, tiefgehende Sessions bevorzugen, setzen andere auf kurze, häufigere Formate. Wichtig sind eine gute Moderation und die Anpassung an die Bedürfnisse der Mitglieder.

Niedrigschwelliger Zugang: Einfache Anmeldeprozesse, frühzeitige Terminankündigungen und nutzerfreundliche digitale Tools fördern die Beteiligung. Besonders im öffentlichen Sektor muss berücksichtigt werden, dass nicht alle Online-Plattformen nutzbar sind.

Wissensmanagement und -dokumentation: Damit das in Communities generierte Wissen nachhaltig genutzt werden kann, muss es auch über den Kreis der aktiven Teilnehmer:innen hinaus externalisiert und zugänglich gemacht werden. Eine strukturierte Dokumentation und Themen-Historie sichert auch den Wissenszugang für zukünftige Generationen. Besonders geschätzt wird die Nutzung interner Wikis oder ähnlicher Tools, die Informationen strukturiert und durchsuchbar aufbereiten.

Kollaboration und Arbeitsergebnis: Für manche ist eine Teilnahmebereitschaft daran geknüpft, innerhalb von Vernetzungstreffen etwas Produktives zu erzeugen. Für manche andere ist jedoch auch der reine Vernetzungscharakter ausreichend.

3. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie bestätigen bisherige Erkenntnisse der Fachliteratur über die Hindernisse der Verwaltungstransformation sowie die Potenziale des Netzwerkens. Inwiefern nun Vernetzung hilft, jene Hindernisse der Verwaltungstransformation abzubauen, soll in diesem Fazit erörtert werden. Abschließend werden Handlungsempfehlungen vorgestellt, die aufzeigen, wie Netzwerken künftig gezielt gefördert werden kann, um das Potenzial dieser nützlichen Aspekte optimal zu nutzen.

3.1. Mit Netzwerken Transformationsbarrieren abbauen

Welchen spezifischen Mehrwert bietet also die Vernetzung, insbesondere in Form von Communities of Practice, für die Verwaltungstransformation in Deutschland? Zur Beantwortung der Forschungsfrage ist ein erneuter Blick auf die zentralen Hemmnisse der Verwaltungstransformation sowie auf die potenziellen positiven Einflüsse der Vernetzung von Verwaltungsmitarbeiter:innen notwendig.

Die Studie bestätigt **wesentliche Hemmnisse der Verwaltungstransformation:**

- Festhalten an alten Strukturen und fehlende Veränderungsbereitschaft
- Komplexe und starre bürokratische Regelungen
- Unzureichendes Projektmanagement und mangelnde Prioritätensetzung
- Föderalismus und fehlende Standardisierung
- Fehlende technische bzw. digitale Kompetenzen
- Fehlende Ressourcen
- Datenschutzerfordernisse und Vergaberecht als Hemmschuhe
- Mangelnder Austausch zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten
- Unzureichende technische Ausstattung und veraltete IT-Systeme
- Fachkräftemangel

Grundsätzlich ist hervorzuheben, dass trotz zahlreicher Hürden und einer oft mangelnden Veränderungsmotivation in der Verwaltung bereits viele engagierte Mitarbeiter:innen aktiv zur Transformation beitragen. Diese häufig als „Einzelkämpfer:innen“ oder „Pionier:innen“ bezeichneten Personen spielen eine entscheidende Rolle. Ihre Motivation gilt es zu erhalten und durch geeignete Maßnahmen die Zahl dieser Akteure weiter zu erhöhen.

Trotz zahlreicher Hürden und einer oft mangelnden Veränderungsmotivation in der Verwaltung tragen bereits viele engagierte Mitarbeiter:innen aktiv zur Transformation bei.

Aus Sicht der Befragten stellt das Festhalten an alten Strukturen sowie die fehlende Bereitschaft zur Veränderung mit Abstand das größte Hindernis dar. Die Bedeutung dieses Aspekts wird durch Seibel (2024) unterstrichen, der betont, dass Reformbereitschaft und -fähigkeit „zu den Kernmerkmalen guter Verwaltung in demokratischen Systemen“ (Seibel 2024, 102) zählen. Zugleich betont er aber auch, dass das Bewusstsein für den Veränderungsbedarf allein nicht ausreicht, um tatsächliche Reformen einzuleiten.

Ein fehlender Austausch zwischen Verwaltungsmitarbeiter:innen wurde zwar nicht als das größte Hindernis identifiziert, dennoch zählt fast ein Viertel der Befragten diesen Aspekt zu den drei bedeutendsten Herausforderungen. Darüber hinaus kann gezielte Vernetzung dazu beitragen, andere Hindernisse zu mildern und die Transformation der Verwaltung indirekt zu fördern.

Die Studie identifiziert folgenden **Mehrwerte der Vernetzung**:

- Wissenstransfer - Inspiration
- Wissenstransfer - Kompetenzaufbau
- Wissenstransfer - Praxisbeispiele übernehmen / Nachnutzung
- Thematisch passgenauer Austausch
- Intra- / Interorganisationale Vernetzung
- Beruflich-persönliches Netzwerken
- Lösungen / Papiere gemeinsam erarbeiten
- Zusammengehörigkeit und Motivation
- Sichtbarmachung der Behörde / Verwaltung
- Verbindung zu Politik, Wirtschaft & Wissenschaft

Abbildung 14 veranschaulicht **eine Gegenüberstellung der Haupthindernisse der Verwaltungstransformation und der Mehrwerte von Netzwerkaktivitäten**. Die Markierungen in der Abbildung zeigen, welche Aspekte des Netzwerks mildernd auf bestimmte Hindernisse einwirken können und damit das Potenzial haben, die Verwaltungstransformation zu beschleunigen.¹⁴

¹⁴ Die positive Einflussnahme einzelner Netzwerk-Aspekte auf die Transformationshindernisse basieren nicht auf statistischen Berechnungen, sondern wurden theoretisch hergeleitet.

		Mehrwerte des Netzwerks									
		Wissenstransfer - Inspiration	Wissenstransfer - Kompetenzaufbau	Wissenstransfer - Praxisbeispiele übernehmen / Nachnutzung	Thematisch passgenauer Austausch	Intra- / Inter-organisationale Vernetzung	Beruflich-persönliches Netzwerken	Lösungen / Papiere gemeinsam erarbeiten	Zusammengehörigkeit und Motivation	Sichtbarmachung der Behörde / Verwaltung	Verbindung zu Politik, Wirtschaft & Wissenschaft
Hemmnisse der Verwaltungstransformation	Festhalten an alten Strukturen und fehlende Veränderungsbereitschaft										
	Komplexe und starre bürokratische Regelungen										
	Unzureichendes Projektmanagement und mangelnde Prioritätensetzung										
	Föderalismus und fehlende Standardisierung										
	Fehlende technische bzw. digitale Kompetenzen										
	Fehlende Ressourcen										
	Datenschutzanforderungen und Vergaberecht als Hemmschuhe										
	Mangelnder Austausch zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten										
	Unzureichende technische Ausstattung und veraltete IT-Systeme										
	Fachkräftemangel										

Abbildung 14: Gegenüberstellung der Hemmnisse der Verwaltungstransformation mit den Mehrwerten des Netzwerks; Gelbe Felder zeigen, wo die Mehrwerte förderlich auf die Hemmnisse einwirken können

Im Folgenden wird beispielhaft dargestellt, inwieweit die einzelnen Transformationshemmnisse durch verschiedene Aspekte des Netzwerks abgemildert werden können.

Netzwerken als Hebel für mehr Veränderungsbereitschaft

Netzwerkaktivitäten können auf unterschiedlichen Ebenen als essenzieller Hebel agieren, um Skepsis gegenüber Neuerungen abzubauen. Der Austausch mit anderen Verwaltungsmitarbeiter:innen ermöglicht neue Perspektiven und Einblicke in innovative Lösungsansätze (Inspiration), z.B. zu agilen Methoden oder Prozessautomatisierung und regt dazu an, bestehende Strukturen zu hinterfragen. Kompetenzaufbau durch Peer-to-Peer-Learning trägt dazu bei, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen besser verstehen, was Neuerungen mit sich bringen und wie sie diese bewältigen können. Sobald sie mit Themen wie Design Thinking, Prozessmodellierung, nutzendenzentrierter Entwicklung oder der Anwendung einer neu eingeführten Software besser vertraut sind, steigt ihre Selbstsicherheit im Umgang damit und Abwehrhaltung kann reduziert werden.

Ein zentraler Aspekt des Festhaltens an alten Strukturen ist das Arbeiten in Silos und strikten Zuständigkeiten. CoPs helfen, Silos aufzubrechen, indem sie bereichsübergreifenden Austausch fördern (intra-/ interorganisationale Vernetzung). Auch ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl unter Verwaltungsmitarbeiter:innen kann ein entscheidender Hebel für einen nachhaltigen Kulturwandel sein. Veränderung wird oft als individuelle Herausforderung wahrgenommen, doch ein starkes Netzwerk und eine geteilte Identität als „Gestalter:innen“ der Verwaltung stärkt das kollektive Verantwortungsgefühl und motiviert dazu, aktiv an Veränderungsprozessen mitzuwirken. Vernetzung kann außerdem zur politischen Einflussnahme genutzt werden, um strukturelle Anpassungen und Transformationsprozesse (top-down) voranzutreiben.

Netzwerken für besseren Umgang mit bürokratischen Vorgaben

Bürokratische Hürden bremsen Innovationen und erschweren Veränderungsprozesse. Wissenstransfer in Form von Inspiration vermittelt Verwaltungsmitarbeiter:innen kreative Ansätze und zeigt auf, wie sich trotz einschränkender Regularien, Transformationsprojekte umsetzen lassen. Wenn bürokratische Vorgaben Unsicherheiten auslösen und Innovationen aus Angst vor Fehlern vermieden werden, kann gezielter Kompetenzaufbau diese Bedenken abbauen. Die Übernahme bewährter Lösungen und Best Practices erleichtert zudem die Anwendung neuer Ansätze, da ihre Konformität mit den Regularien meist bereits geprüft wurde.

Darüber hinaus kann Vernetzung auf strategischer Ebene helfen, überholte Vorgaben anzupassen. Die gemeinsame Erarbeitung von Positionspapieren oder die gezielte Interessensvertretung in Richtung Politik kann Reformprozesse anstoßen und bürokratische Hürden abbauen. Ein Dialog mit Wirtschaft und Wissenschaft bietet eine weitere Möglichkeit des Austausches und des Bildens von Allianzen, da auch hier ähnliche oder gar gemeinsame Herausforderungen beim Umgang mit Regulation oder der Nutzung und Implementierung innovativer Lösungen vorhanden sind.

Effektiveres Transformationsmanagement durch Netzwerken

Mangelndes Projektmanagement und eine unklare Prioritätensetzung führen häufig dazu, dass Transformationsinitiativen versanden oder ineffizient umgesetzt werden. Neben Inspiration und Kompetenzaufbau – insbesondere in den Bereichen Projektmanagement und Prozessmodellierung – kann zudem die Vernetzung zur gemeinsamen Verfolgung gesetzlicher oder politischer Änderungen eine entscheidende Rolle spielen. Sie kann dazu beitragen, Verwaltungsmodernisierung als prioritäres Thema zu verankern und gezielt Ressourcen zur effektiven Durchführung und Umsetzung von Transformationsprojekten bereitstellen.

Weniger Insellösungen durch übergreifende Vernetzung

Die dezentrale Struktur Deutschlands führt bei der Verwaltungstransformation häufig zu isolierten Einzellösungen, da einheitliche Standards fehlen oder kaum bekannt sind. Länderübergreifende CoPs und Netzwerke fördern die übergreifende Vernetzung und helfen, föderale Grenzen zu überwinden. Durch Wissenstransfer erfahren Verwaltungsmitarbeitende von bestehenden Standards (z.B. KERN UX-Standard, Servicestandard) und Best Practices, wodurch mehr Einheitlichkeit gefördert wird. Auch das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen oder anderen Arbeitsergebnissen (Papiere, Leitfäden etc.) kann zu mehr Standardisierung bei der Transformation beitragen. Und zu guter Letzt kann auch das Einwirken auf die Politik dazu führen, dass mehr übergreifende Standards vorgegeben werden und Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

Abbau von Kompetenzlücken durch Peer-to-Peer-Learning

Fehlende technische und digitale Kompetenzen können den Transformationsprozess stark bremsen. CoPs wirken dem entgegen, indem sie gezielt den Wissenstransfer fördern. Insbesondere durch Peer-to-Peer-Learning werden notwendige digitale Kompetenzen aufgebaut und praxisnah gestärkt. Das Übernehmen von Best Practices und Lösungen aus anderen Organisationen hilft, schnell Lösungen zu identifizieren und zu implementieren, ohne dass erheblicher Eigenaufwand betrieben werden muss. Bereichsübergreifende Vernetzung bietet zudem direkten Zugang zu passenden Ansprechpersonen und Expert:innen, die bei der Lösungsfindung unterstützen, wenn eigene Fähigkeiten nicht ausreichen. Und bei der gemeinsamen Erstellung von Arbeitsergebnissen mit anderen Netzwerk-Mitgliedern stärken Beteiligte ihr bisheriges Wissen.

Ausgleich fehlender Ressourcen durch Wissenstransfer

Fehlende Ressourcen – sei es in Form von Zeitknappheit für Recherchen, fehlender fachlicher Kompetenzen im Team oder unzureichender finanzieller Mittel für Weiterbildungen – stellen eine häufige Hürde dar. CoPs bieten eine kostengünstige Möglichkeit des Wissenstransfers. Durch den Kompetenzaufbau und die Übernahme bewährter Best Practices können teure externe Dienstleistungen oder die Entwicklung eigener Lösungen reduziert werden. Zudem kann die Vernetzung zur politischen Einflussnahme dazu beitragen, bessere Rahmenbedingungen zu erwirken.

Mildern der Einschränkung durch Datenschutz und Vergaberecht

Strikte Vorgaben zu Datenschutz und Vergabeprozessen erschweren Innovationen. Netzwerke ermöglichen es durch Wissenstransfer, bewährte Vorgehensweisen anderer Behörden (z.B. Einsatz einer bestimmten Software) kennenzulernen, Unsicherheiten zu klären und Argumentationshilfen für die eigene Organisation zu entwickeln.

Netzwerken für mehr übergreifenden Austausch

Netzwerkaktivitäten wirken auf fast allen Ebenen direkt auf das Hindernis des mangelnden Austauschs zwischen Verwaltungseinheiten. Sie durchbrechen Verwaltungs-Silos und helfen durch Sichtbarmachung der eigenen Person oder Organisation, gemeinsame Interessen und Kooperationspotenziale zu identifizieren. Besonders der thematisch fokussierte Austausch ist essenziell, um relevante Ideen und Lösungen zu entwickeln, die auch für andere Verwaltungseinheiten von Nutzen sind. Der Kontakt mit anderen Transformationsbefürworter:innen stärkt die Motivation und trägt dazu bei, langfristig einen offenen Kommunikationsfluss zwischen Verwaltungseinheiten zu etablieren.

Begrenzter Einfluss des Netzwerks auf IT-Infrastruktur

Obwohl Vernetzung keinen direkten Einfluss auf veraltete Hard- und Software hat, kann der Blick über den Tellerrand durch den Austausch mit Organisationen, die über modernere Infrastrukturen verfügen, wertvolle Inspiration liefern. Zudem kann eine Verbindung zur Politik helfen, den Bedarf an neuer oder anderer IT deutlich zu machen, und damit die Finanzierung für notwendige Modernisierungen zu fördern.

Vernetzung zum Ausgleichen der fehlenden Fachkräfte

Unbesetzte Stellen und Personalmangel erschweren Transformationsprozesse. CoPs tragen dazu bei, diese Lücke zu verringern, indem sie Wissenstransfer und Kompetenzaufbau fördern. Der Austausch bewährter Lösungen reduziert Entwicklungsaufwand, und persönliche Netzwerke erleichtern die Rekrutierung passender Kandidat:innen. Zudem steigert das Gemeinschaftsgefühl in CoPs die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber. Netzwerkaktivitäten erhöhen die Sichtbarkeit offener Stellen, während die Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Wissenschaft qualifizierte Fachkräfte auf die Verwaltung aufmerksam macht.

Die Studie zeigt, dass Netzwerken in seinen verschiedenen Formen einen bedeutenden Hebel für die Verwaltungstransformation darstellt. Besonders CoPs erweisen sich als wirkungsvolles Instrument, um Wissen zu teilen, Silos aufzubrechen und bestehende Hindernisse zu überwinden. Eine gezielte Förderung von Netzwerkaktivitäten kann demnach dazu beitragen, die Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu beschleunigen.

3.2. Handlungsempfehlungen

Um die Potenziale von Netzwerken in der Verwaltung umfassend zu nutzen und deren Mehrwerte für die Verwaltungstransformation optimal auszuschöpfen, ist es notwendig, hemmende Einflussfaktoren zu überwinden und förderliche Bedingungen gezielt zu stärken. Die aus der Studie abgeleiteten Handlungsempfehlungen adressieren verschiedene Zielgruppen¹⁵: politische Akteure, Verwaltungsorganisationen, Führungskräfte, Verwaltungsmitarbeiter:innen und Organisator:innen von CoPs.

Da die Freiwilligkeit bei der Teilnahme an CoPs oder anderen Vernetzungsangeboten essenziell ist, konzentrieren sich die Empfehlungen primär darauf, bestehendes Engagement durch verbesserte Rahmenbedingungen zu erleichtern und das Interesse am Netzwerken gezielt zu fördern. Eine verpflichtende Teilnahme wird hingegen nicht angestrebt.

3.2.1. Für die Politik

Politischen Entscheidungsträger:innen aller föderaler Ebenen ist daran gelegen, ihre politischen Vorhaben umzusetzen. Eine starke Vernetzung innerhalb der Verwaltung kann dabei entscheidend sein. Durch passende Rahmenbedingungen können sie den Wissensaustausch, die interföderale Zusammenarbeit und Innovationsprozesse gezielt fördern

- **Strukturelle Unterstützung für Verwaltungsnetzwerke sicherstellen:** Stabile Rahmenbedingungen sind essenziell, um Netzwerkarbeit langfristig zu sichern. Dazu gehört die Finanzierung der Netzwerkarbeit und ihrer Administration sowie die gezielte Förderung von Teilnahme an Konferenzen, Community-Meetups oder interföderalen Austauschformaten. Zudem sind geeignete digitale Plattformen für Wissenstransfer und Best-Practice-Sharing erforderlich. Kommunikationskanäle sollten den ressort- und länderübergreifenden Austausch erleichtern. Auch physische Räume für kollaboratives Arbeiten sollten bereitgestellt werden.
- **Ressortübergreifenden Zusammenarbeit strukturell verankern:** Interministerielle Kooperation sollte durch verbindliche Regelungen gestärkt werden. Eine Anpassung der Gemeinsamen Geschäftsordnung (GGO) könnte ressortübergreifende Zusammenarbeit als Leitprinzip festschreiben und Mitarbeiter:innen in Behörden und Ministerien klare Orientierung sowie einen verbindlichen Rahmen für kooperative Arbeitsweisen bieten.

Politische Akteure wie Minister:innen oder Bürgermeister:innen finden im weiteren Verlauf zudem Empfehlungen, wie sie in ihrer Rolle als Behördenleitung die Vernetzungskultur in ihren Häusern gezielt fördern können.

¹⁵ Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen wurden in einem Workshop mit zwölf Verwaltungsmitarbeiter:innen, darunter vier NEXt-Vorstandsmitglieder, diskutiert, angepasst und erweitert.

3.2.2. Für Verwaltungsorganisationen

Die nachfolgenden Empfehlungen richten sich an alle, die an der Entscheidung über allgemeine Strukturen innerhalb einer Verwaltungsorganisation beteiligt sind und diese maßgeblich mit beeinflussen können, also beispielsweise an Behördenleitungen.

„Eine mögliche Lösung wäre, dass man von ganz oben klarmachen muss, dass Lernen zum Arbeiten dazugehört und dass es kein Verlust, sondern Gewinn ist, dass Menschen durch den Austausch während ihrer Arbeitszeit voneinander lernen.“

- **Netzwerk-tätigkeiten offiziell anerkennen und Ressourcen bereitstellen:** Damit Verwaltungsmitarbeiter:innen aktiv an Netzwerken und CoPs teilnehmen können, müssen Zeit und finanzielle Mittel systematisch bereitgestellt werden. Diese Unterstützung sollte nicht nur Führungskräften, sondern allen Mitarbeiter:innen zugutekommen. Klare Vorgaben zur Freigabe von Ressourcen erleichtern Führungskräften die Genehmigungsentscheidung und sorgen für eine einheitlichere Umsetzung. Eine wirksame Maßnahme wäre, Netzwerken als festen Bestandteil von Tätigkeitsprofilen oder Dienstvereinbarungen zu verankern – ähnlich wie Fortbildungen. Auch Anreize wie Belohnungssysteme können die Wertschätzung von Netzwerkarbeit erhöhen.
- **Bewusstsein für Netzwerkarbeit schaffen und Kulturwandel fördern:** Eine offene Lern- und Kommunikationskultur muss aktiv vorgelebt werden, um Netzwerken als wertvollen Bestandteil der Verwaltung zu etablieren. Entscheidend ist die Einsicht, dass Netzwerk-tätigkeiten keine verlorene Arbeitszeit sind, sondern langfristig zu Wissensaufbau und Innovation beitragen. Um Netzwerkarbeit in der Verwaltung zu stärken, sollten Organisationen gezielt über deren Nutzen informieren, beispielsweise über das Intranet oder interne Veranstaltungen. Ergänzend können Schulungen über effektive Netzwerkarbeit dazu beitragen, den professionellen Austausch zu fördern. Führungskräfte spielen hier eine Schlüsselrolle als Multiplikator:innen und Vorbilder. Daher sollte Netzwerkarbeit gezielt in die Führungskräfteentwicklung sowie in Leitbilder für gute Führung integriert werden.
- **Organisationsinterne Vernetzung etablieren:** Verwaltungsorganisationen können selbst die Vernetzung durch den Aufbau interner Communities, informeller Netzwerke oder regelmäßiger Austauschformate gezielt unterstützen. Hierzu gehört nicht nur die Förderung der Gründung solcher Initiativen, sondern auch die Bereitstellung ausreichender Ressourcen, insbesondere in Form von Zeit, um die Teilnahme der Mitarbeiter:innen zu ermöglichen.
- **Technische Voraussetzungen schaffen:** Der Zugang zu modernen digitalen Werkzeugen und die Möglichkeit, reibungslos an digitalen Meetings teilzunehmen, sind zentrale Erfolgsfaktoren für effektives Netzwerken. Gerade auch Kommunikations- und Kollaborationstools sind niedrighschwellige Verstärker des internen bereichsübergreifenden Austauschs.

3.2.3. Für Führungskräfte

Personen mit disziplinarischer Verantwortung spielen eine Schlüsselrolle bei der Förderung von Netzwerkaktivitäten und der Etablierung einer offenen, lernorientierten Kultur. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollten sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Bewusstsein für den Mehrwert des Netzwerks entwickeln und weitergeben:** Ein grundlegendes Verständnis für die Vorteile des Netzwerks ist essenziell. Führungskräfte sollten die Relevanz von Netzwerkaktivitäten für die eigene Abteilung und Organisation erkennen. Dieses Bewusstsein kann in Führungsrunden aktiv weitergetragen werden, um andere ebenfalls dafür zu sensibilisieren und damit selbst eine Multiplikator:innenrolle einzunehmen.
- **Ressourcen freigeben und Freiheiten gewähren:** Die aktive Unterstützung von Mitarbeiter:innen durch die Genehmigung von Ressourcen ist ein Schlüsselfaktor. Führungskräfte sollten Netzwerkaktivitäten erlauben, auch wenn der direkte Nutzen nicht unmittelbar messbar ist. Sie sollten ihren Mitarbeiter:innen zudem vertrauen und ihnen bei der eigenständigen Zeiteinteilung ausreichend Freiheiten lassen, um an Netzwerken teilzunehmen.
- **Netzwerken aktiv fördern:** Mitarbeiter:innen sollten gezielt ermutigt werden, sich in Netzwerken zu engagieren und ihr Wissen einzubringen – sei es durch konkrete Aufforderungen oder Anreize. Gleichzeitig ist es wichtig, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Informationen vertraulich sind und welche offen geteilt werden dürfen. Ein praktikabler Ansatz hierfür ist das "Why-not-Prinzip", das den offenen Austausch aller Informationen erlaubt, sofern keine gewichtigen Gründe dagegensprechen.
- **Netzwerkarbeit gezielt steuern:** Um Netzwerkaktivitäten effizient und ressourcenschonend zu gestalten, könnten die relevantesten Netzwerke für die eigene Abteilung vorausgewählt und gezielt gefördert werden. Zudem kann die Ernennung von Vernetzungsbotschafter:innen sinnvoll sein, die in verschiedenen Themenbereichen aktiv Netzwerke aufbauen und ihr Wissen in die Organisation tragen. Darüber hinaus können klare Regeln helfen, die Netzwerkarbeit produktiver zu gestalten – etwa durch die Verpflichtung, Erkenntnisse aus Netzwerktreffen aktiv ins Team einzubringen.
- **Als Vorbild agieren:** Wer als Führungskraft selbst aktiv Netzwerke nutzt, sich engagiert und seine Erkenntnisse teilt, zeigt den Mitarbeiter:innen den Wert der Vernetzung in der Praxis. Diese Haltung fördert eine offene, wissensorientierte Kultur und unterstützt Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation nachhaltig.

3.2.4. Für netzwerkinteressierte Verwaltungsmitarbeiter:innen

Der Erfolg von Netzwerkaktivitäten, insbesondere von CoPs, basiert auf der freiwilligen und aktiven Teilnahme engagierter Personen. Daher ist intrinsische Motivation der Beteiligten eine Grundvoraussetzung. Die folgenden Hinweise sollen bereits interessierten Personen das Netzwerken weiter erleichtern sowie auch bisher eher zurückhaltende Kolleg:innen für das Engagement zum Netzwerken ermutigen.

- **Handlungsspielräume eigenverantwortlich nutzen:** Ein eigenverantwortlicher Umgang mit der eigenen Arbeitszeit bedeutet beispielsweise die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten ohne Absprache mit der Führungskraft. Es geht hierbei nicht um Regelbruch, sondern darum, sich zu informieren, welche Handlungsspielräume innerhalb der eigenen Organisation bestehen. Ein zu starkes Denken in starren Zuständigkeiten und Regeln kann die eigene Entfaltung und Vernetzung hemmen. Der erste Schritt ist, sich über bestehende Möglichkeiten zu informieren und diese gezielt zu nutzen.

- **Eigeninitiative zeigen:** Die Studie zeigt, dass Mitarbeiter:innen, die aktiv Ressourcen für Netzwerkaktivitäten einfordern, oft mehr Unterstützung erhalten. Daher ist es essenziell, sich dieser Möglichkeit bewusst zu sein und die Fähigkeit zu entwickeln, sich für die eigene Vernetzung stark zu machen.
- **Mehrwerte überzeugend vermitteln:** Um Führungskräfte für Netzwerkarbeit zu gewinnen, sind fundierte Argumente entscheidend. Die Vorteile von Netzwerkarbeit sollten klar herausgestellt werden – sei es durch belastbare Zahlen oder durch konkrete Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie Netzwerke zum Projekterfolg beitragen. Materialien wie der NExT-One-Pager („Mehrwerte für die digitale Transformation der Verwaltung“) oder diese Studie bieten Argumentationshilfen.
- **Das passende Netzwerkformat wählen:** Netzwerke und CoPs leben von der Beteiligung ihrer Mitglieder. Besonders in interaktiven Formaten sollte jede:r dazu beitragen, indem er:sie Diskussionen mitgestaltet, Themenvorschläge einbringt oder eigene Erfahrungen in Impulsvorträgen teilt. Für introvertierte Personen gibt es niedrigschwellige Möglichkeiten zum Einstieg. Entscheidend ist, sich über die vorhandenen Angebote zu informieren und eine passende Form der Beteiligung zu finden. Hier eine Übersicht mit Netzwerkangeboten mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung.
- **Als Multiplikator:innen agieren:** CoP-Mitglieder können eine Schlüsselrolle übernehmen, indem sie ihr Wissen und ihre Erfahrungen aktiv weitergeben. Der Transfer von Wissen innerhalb der eigenen Organisation – sei es durch interne Meetings oder informelle Gespräche – trägt dazu bei, Best Practices zu verbreiten und Kolleg:innen für Netzwerkarbeit zu sensibilisieren. Dies fördert nicht nur den Wissensaustausch, sondern unterstützt auch den kulturellen Wandel in der Verwaltung hin zu mehr Offenheit und Veränderungsbereitschaft.

3.2.5. Für Organisator:innen von Communities of Practice

Personen, die eine CoP gründen möchten oder bereits betreuen, können aus den gewonnenen Erkenntnissen über die Gestaltung und Organisation von Vernetzungsangeboten konkrete Maßnahmen ableiten.

- **Ziele definieren und bedarfsorientiert gestalten:** Langfristiger Erfolg setzt eine klare Vision und messbare Ziele voraus. Diese sollten zu Beginn definiert und in regelmäßigen Abständen überprüft werden. Ob reines Netzwerken oder die Erarbeitung konkreter Arbeitsergebnisse im Fokus stehen, sollte festgehalten werden. Kleinere Gruppen eignen sich für tiefere Zusammenarbeit, größere für breiten Wissensaustausch. Die Bedürfnisse der Community-Mitglieder sollten daher in regelmäßigen Abständen abgefragt, überprüft und der Fokus der Community dementsprechend adaptiert werden.
- **Strukturiertes Community-Management etablieren:** Eine klare Rollenverteilung, eine möglichst kontinuierliche Moderation und klare Organisation sind essenziell für den Erfolg jeder Community. Erfolgreiches Community-Management berücksichtigt zudem abwechslungsreiche Austauschformate, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der Mitglieder gerecht zu werden. Einige bewährte Formate und Methoden sind: Fachvorträge, Speed-Dating in Kleingruppen, Gruppendiskussionen, Arbeitsgruppen und kollaborative Werkstätten, Working-Out-Loud-Kreise, Barcamps, Brownbag-Sessions, Kollegiale Beratung, Get-Feedback-Sessions, informelle Präsenztreffen.
- **Bekanntheit und Sichtbarkeit sicherstellen:** Je bekannter ein Netzwerk oder eine Community ist, desto eher werden diese von Interessent:innen gefunden und desto eher bekommen die Mitglieder eine offizielle Genehmigung für die Teilnahme. Um innerhalb der wachsenden Anzahl von Verwaltungsnetzwerken sichtbar zu sein, empfiehlt es sich für Anbieter:innen von CoPs, das Profil ihrer Angebote zu schärfen, klare Schwerpunkte

zu kommunizieren und gezielte Öffentlichkeitsarbeit bei der intendierten Zielgruppe zu betreiben. Communities können sich zudem durch Kooperationen mit anderen Netzwerken auch gegenseitig stärken.

- **Mehrwerte gezielt kommunizieren:** Die Vorteile von Netzwerken – etwa Wissensaustausch, Motivation und die Nachnutzung bewährter Lösungen – sollten aktiv kommuniziert werden. Standardisierte Materialien wie Flyer oder der NExT-One-Pager helfen, diese Potenziale sichtbar zu machen. Auch gemeinsam erarbeitete Ergebnisse oder Erfolgsgeschichten aus der Praxis tragen dazu bei, neue Teilnehmer:innen zu gewinnen und die Unterstützung durch Vorgesetzte zu stärken.
- **Niedrigschwelligen Zugang ermöglichen:** Geringe Zugangshürden fördern die Beteiligung. Kostenfreie Teilnahme, frühzeitige Terminankündigungen und nutzerfreundliche digitale Tools erleichtern den Einstieg. Das geforderte Engagement sollte sich in einem realistischen Rahmen bewegen, da viele Mitarbeiter:innen Netzwerktreffen zusätzlich zu ihren regulären Aufgaben wahrnehmen.
- **Praxisorientierte Inhalte sicherstellen:** Themen und Impulsvorträge sollten anwendungsbezogen, aktuell und auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Zu allgemeine Inhalte laufen Gefahr, ihre Relevanz für die Teilnehmenden zu verlieren. Ein kontinuierlicher Abgleich mit den Interessen der Mitglieder hilft, praxisnahe und wertvolle Inhalte bereitzustellen.
- **Engagement der Mitglieder kontinuierlich fördern:** Damit Communities lebendig bleiben, ist die aktive Beteiligung der Mitglieder essenziell. Dies umfasst das Einbringen von Themenvorschlägen, die Teilnahme an Diskussionen oder das Halten von Impulsvorträgen. Um zum Halten eines Impulsvortrags zu motivieren, hilft ein gezielter Aufruf zur Beteiligung – sei es durch regelmäßige Erinnerungen oder persönliche Kontaktaufnahmen. Transparenz über die künftige Themenplanung sowie die Betonung des informellen Charakters und der Vorteile für Vortragende können zusätzliche Anreize schaffen.
- **Persönliche Verbindungen stärken:** Ein starkes Zugehörigkeitsgefühl fördert das Engagement in Communities und motiviert zur aktiven Teilnahme. Regelmäßige Treffen, Kleingruppenformate, Online-Speed-Dating oder Präsenzveranstaltungen stärken das Gemeinschaftsgefühl. Eine Mitgliederübersicht mit Kontaktmöglichkeiten sowie eine nutzerfreundliche Kommunikationsplattform, die den Austausch sowohl in der Gruppe als auch bilateral ermöglicht, können zusätzlich zur Vernetzung beitragen.
- **Sicheren Raum schaffen:** Ein offener Austausch über Herausforderungen, Fehler und Lessons Learned ist ein zentraler Bestandteil erfolgreicher Communities. Um diesen zu ermöglichen, sollte bewusst auf eine vertrauensvolle Atmosphäre geachtet werden. Die Auswahl der Teilnehmenden, das aktive Moderieren von Diskussionen und das Einführen von Prinzipien wie der Chatham House Rule¹⁶ können dabei unterstützen.
- **Wissensressourcen zugänglich machen:** Community-Mitglieder sollten jederzeit unkomplizierten Zugang zu relevanten Informationen haben. Eine zentrale, leicht zugängliche Plattform sollte Best Practices, Anleitungen zur Nachnutzung und Kontaktadressen bündeln, damit auch neue Mitglieder von früheren Erkenntnissen profitieren können. Entscheidend ist, dass die technische Infrastruktur barrierefrei nutzbar ist und der Dokumentenspeicher aktuell und gut auffindbar bleibt.

¹⁶ Die Chatham House Rule besagt, dass die Teilnehmer:innen auch außerhalb der Treffen die besprochenen Inhalte der Veranstaltung weitergeben dürfen, aber die Identität oder die Zugehörigkeit der Sprecher:innen nicht offenlegen dürfen.

- **Erfolgreiche Formate nutzen und anpassen:** Regelmäßige Treffen, Impulsvorträge, digitale Kommunikationsräume und Präsenzveranstaltungen sind bewährte Elemente erfolgreicher CoPs. Diese erprobten Ansätze sollten als Orientierung dienen und gezielt übernommen oder an die eigenen Bedürfnisse angepasst werden, um den Erfolg der Community zu maximieren.

Wie in der Einleitung dargelegt, lassen sich die Herausforderungen der Verwaltungstransformation nicht allein durch technologische Fortschritte bewältigen – es braucht vor allem eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Transformation scheitert nicht nur an fehlenden digitalen Lösungen, sondern oft daran, dass Wissen isoliert bleibt und organisationsübergreifende Kooperationen zu selten systematisch gefördert werden. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Netzwerke in der Verwaltung sind keine bloßen Austauschforen, sondern Katalysatoren für Veränderung und Innovation. Damit sie ihre volle Wirkung entfalten, müssen sie als integraler Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung verstanden, gezielt gefördert und langfristig strukturell verankert werden.

Quellenverzeichnis

Bildungsakademie am Rosental. (o.D.). *Netzwerken im öffentlichen Dienst*. <https://www.bildungsakademie-am-rosental.de/oeffentlicher-dienst/netzwerken-im-oeffentlichen-dienst/>, Zugriff am 5.12.2024.

Bitkom. 2024. *Presseinformation. Digitalisierung der Verwaltung ist für die Menschen ein Top-Thema*. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-der-Verwaltung-Top-Thema>, Zugriff am 5.12.2024.

eGovernment. 2024. *Potenzialindex Deutschland 2024. Welches Einsparpotenzial birgt die Digitalisierung*. <https://www.egovernment.de/welches-einsparpotenzial-birgt-die-digitalisierung-a-548243e9f2b3f5f8eb704bf4ea1085e1/>, Zugriff am 5.12.2024.

Fischer, Caroline, & Breaugh, Jessica. 2024. *Digitallotsen in der Verwaltung*. Friedrich-Naumann-Stiftung für die Freiheit. <https://shop.freiheit.org/#!/Publikation/1815>.

Furchert, Dirk, & Wandersleb, Michael. 2019. *E-Government-Strategien für Kommunen*. In Stember et al. (Hrsg.), *Handbuch E-Government* (S. 349–367). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21402-9_32.

Giehl, Martin A. 2022. *Die digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung am Beispiel von Verwaltungsverfahren*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37964-3>.

Halsbenning, Sebastian. 2021. Digitalisierung öffentlicher Dienstleistungen: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren der OZG-Umsetzung in der Kommunalverwaltung. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 58(5), 1038–1053. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00765-5>.

Kuhlmann, Sabine, & Heuberger, Moritz. 2021. *Digital Transformation Going Local: Implementation, Impacts and Constraints from a German Perspective*. Public Money & Management, 1–9. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1939584>.

Kussel, Gerhard, Pavleka, Sandra, & Schmidt, Christoph M. 2024. *Innovationssystem Deutschland: Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen*. acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. <https://www.acatech.de/publikation/innovationssystem-verwaltung/>.

Lehner, Franz. 2021. *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. 7. Auflage. München: Hanser.

Mergel, Ines. 2019. *Digitale Transformation als Reformvorhaben der deutschen öffentlichen Verwaltung*. dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 12(1), 162–171. <https://doi.org/10.3224/dms.v12i1.09>.

Schnabel, Ulrich, Beinhauer, Wolfgang, Hübner, Veronika, Keppler, Marie, & Wohllaib, Sophie. 2024. *Hemmnisse und Beschleuniger der Transformation im öffentlichen Sektor: Unchain the Public Sector*. Fraunhofer IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/459596>.

Seibel, Wolfgang. 2024. *Verwaltung verstehen: Eine theoriegeschichtliche Einführung*. Suhrkamp.

Weidner, Matthias, & Gruner, Heidi. 2024. *Gesteckte Ziele nicht erreicht: Deutsche Behörden verzetteln sich bei Digitalisierung*. Tagesschau. <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/digitales/digitalisierung-verwaltungen-deutschland-probleme-100.html>, Zugriff am 20.12.2025.

Impressum

Herausgeber

NExT e.V.
Prinzessinnenstr. 8-14
10969 Berlin
info@next-netz.de
<https://next-netz.de/>

Die Studie wurde gefördert vom Bundesministerium
des Innern und für Heimat.

Projektleitung und Redaktion

Theresa Amberger, Projektmanagerin, NExT e.V.
Stephan Fuhrmann, Projektassistent, NExT e.V.



Das Werk „Erfolgsfaktor *Community of Practice* in der öffentlichen
Hand“ herausgegeben von NExT e.V. ist lizenziert unter einer
Creative Commons Namensnennung–Nicht kommerziell 4.0
International Lizenz.

Gestaltung

TAU GmbH
www.tau-berlin.de

Veröffentlichung

April 2025

Methodik der Studie

Die gesamte Methodik der Studie ist auf
www.next-netz.de einsehbar.

Dank

Wir bedanken uns bei allen Interview-Partner:innen und
Umfrage-Teilnehmer:innen.

