



Erfolgsfaktor Community of Practice in der öffentlichen Hand

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

Eine explorative & evaluative Untersuchung am Beispiel der #NEXTcommunities

Autor:innen: Theresa Amberger, Stephan Fuhrmann

Herausgeber: NEXt e.V.

Zusammenfassung

Ausgangslage und Hintergrund: Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung in Deutschland verläuft langsamer als gewünscht, da föderale Strukturen, Silodenken und fehlende Interoperabilität zwischen IT-Systemen die Transformation erschweren. Trotz politischer Initiativen wie dem OZG 2.0 und ersten Erfolgen, etwa bei der digitalen Wohnsitzanmeldung, bleibt die Verwaltung im internationalen Vergleich und vor allem hinter den Erwartungen der Bürger:innen zurück. Netzwerke und Communities of Practice (CoPs) können als Katalysator für Veränderungen wirken, indem sie Wissensaustausch fördern und sektorübergreifende Zusammenarbeit ermöglichen.

Beschreibung der Studie: Die Studie untersucht die Bedeutung und den Einfluss von Netzwerken – insbesondere in Form von CoPs – auf die Verwaltungstransformation in Deutschland. Dabei dienen die vom NEXt e.V. organisierten Communities als Fallbeispiel. Die Studie 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 der Verwaltungsmitarbeiter:innen zu beleuchten, Mehrwerte der Vernetzung für die Verwaltungsmodernisierung sowie Erfolgsfaktoren und Hemmnisse von Vernetzung zu identifizieren. Abschließend wurden konkrete Handlungsempfehlungen zur Förderung von Netzwerkaktivitäten entwickelt.

Hauptbefunde der Studie:

1. Herausforderungen der Verwaltungstransformation

Die Studie bestätigt und priorisiert wesentliche Hemmnisse der Verwaltungstransformation (Liste in absteigender Relevanz aus Sicht der Befragten):

- 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

Mangelnder Veränderungswille wurde mit deutlichem Abstand als Haupthindernis wahrgenommen. Ein Viertel der Befragten zählt den mangelnden Austausch zu den drei größten Herausforderungen. Trotz zahlreicher Hürden treiben engagierte Mitarbeitende die Transformation aktiv voran.

2. Hauptmotive und Mehrwerte des Netzwerkes in der öffentlichen Hand

Die Studie belegt und priorisiert die zentralen Mehrwerte von Vernetzung (Liste in absteigender Relevanz aus Sicht der Befragten):

- 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

3. Einfluss von Netzwerkaktivitäten auf die Verwaltungstransformation

Die Analyse zeigt, dass Netzwerken nicht nur individuelle Mehrwerte für Verwaltungsmitarbeiter:innen bietet, sondern auch gezielt zur Überwindung zentraler Transformationsbarrieren beitragen kann. Durch den systematischen Abgleich identifizierter Herausforderungen mit den Mehrwerten des Netzwerks wurden wesentliche Hebel für die Verwaltungsmodernisierung herausgearbeitet:

- **Inspiration und Perspektivwechsel** fördern die Veränderungsbereitschaft, indem sie neue Handlungsspielräume eröffnen und bestehende Strukturen kritisch hinterfragen.
- **Kontaktaufbau und bereichsübergreifende Zusammenarbeit** helfen, tradierte Silo- und Zuständigkeitsstrukturen aufzubrechen und interorganisationale Kooperationen zu stärken.
- **Peer-to-Peer-Learning** ermöglicht praxisnahen Kompetenzaufbau, insbesondere im Bereich digitaler Fähigkeiten, und erleichtert die Umsetzung von Transformationsaufgaben.
- **Best-Practice-Austausch** reduziert Insellösungen und Doppelarbeit, erleichtert die Übernahme bewährter Lösungen und kann den Fachkräftemangel zumindest teilweise abfedern.
- **Sozialer Rückhalt und eine gemeinsame Identität** stärken das Zugehörigkeitsgefühl innerhalb der Verwaltung, erhöhen die Akzeptanz für Veränderung und fördern aktives Mitgestalten.
- **Gemeinsame Positionspapiere und Interessensvertretung** ermöglichen es, Reformprozesse gezielt anzustoßen, bürokratische Hürden abzubauen und verwaltungsübergreifende Standards zu etablieren.
- **Wissenstransfer und Kontaktaufbau über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg** unterstützt die Verbreitung erfolgreicher Ansätze und trägt dazu bei, einheitlichere Vorgehensweisen in der Verwaltungstransformation zu fördern.
- **Effiziente Ressourcennutzung durch Netzwerke** hilft, fehlende personelle, finanzielle und fachliche Ressourcen auszugleichen, indem Wissen geteilt, Lösungen nachgenutzt und Kooperationen gestärkt werden.

Netzwerken erweist sich damit als wirkungsvolles Instrument, um die Verwaltungsmodernisierung strukturiert und nachhaltig voranzutreiben.

4. Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten

Die Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung beteiligen sich unterschiedlich intensiv an Netzwerken – von gelegentlichen Teilnahmen bis hin zu aktiver Mitgestaltung durch Vorträge und Diskussionsbeiträge oder der Leitung von CoPs. Manche Netzwerken – trotz der zahlreichen Vorteile – auch gar nicht. Die zahlreichen Einflussfaktoren, die Netzwerkaktivitäten prägen, lassen sich in drei zentrale Bereiche unterteilen (Abbildung 1): Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber, persönlichen Umstände und individuelle Merkmale der Verwaltungsmitarbeiter:innen und Gestaltung der Vernetzungsangebote.

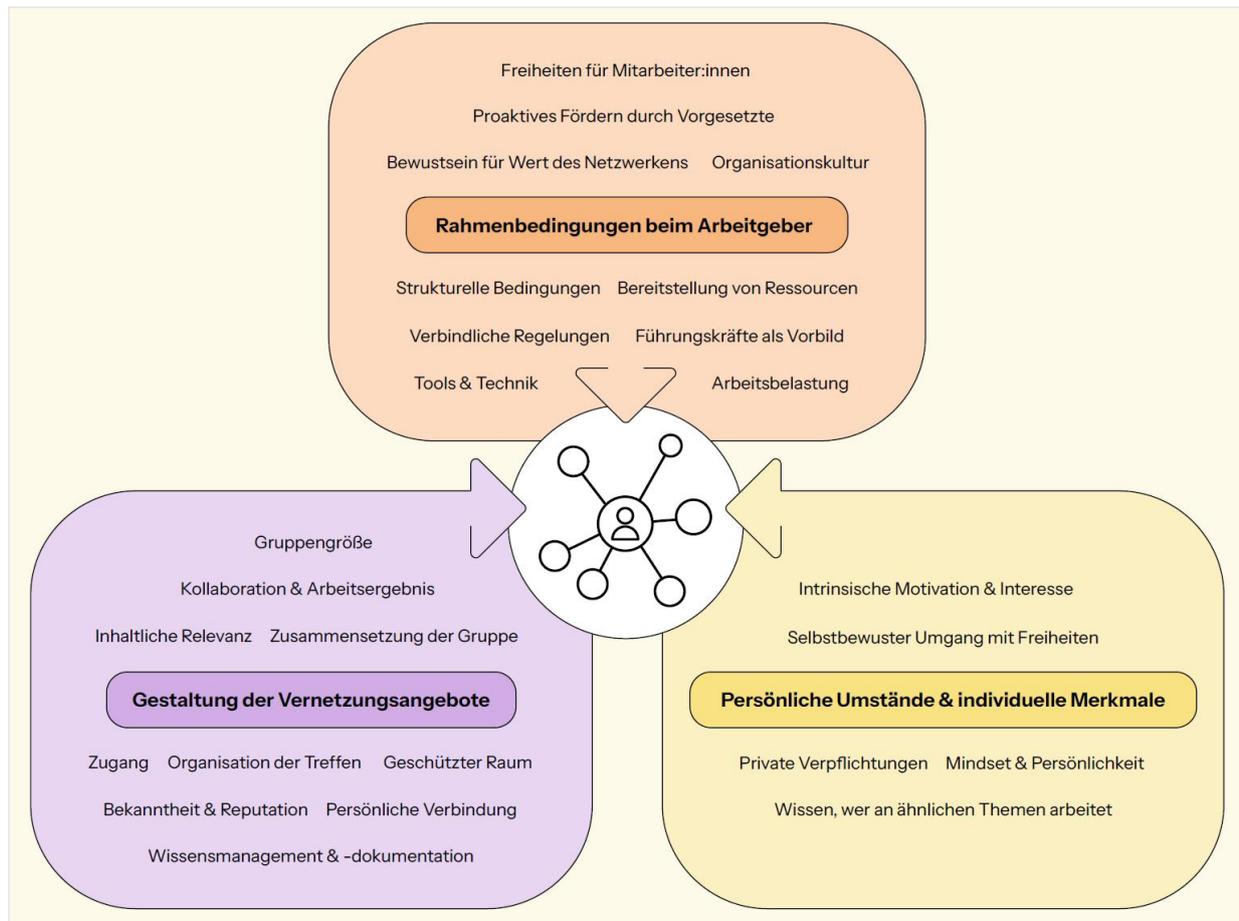


Abbildung 1: Visualisierung der drei Einflussbereiche auf die Netzwerkaktivitäten von Verwaltungsmitarbeiter:innen

Die statistische Auswertung zeigt, 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 die Mitarbeiter:innen eine förderliche Persönlichkeit (proaktiv, eigenverantwortlich) mitbringen. Eine offene Wissenskultur begünstigt den Austausch zusätzlich, während eine hohe Arbeitsbelastung und das Einhalten des offiziellen Dienstwegs v.a. Führungskräfte eher hindern.

5. NEXt: Evaluation der Communityangebote

Insgesamt herrscht eine hohe Zufriedenheit mit NEXt-Angeboten (46 % Promotor:innen, NPS-Score: 34). Viele Interview-Teilnehmer:innen loben die Existenz von NEXt als einzigartig und unverzichtbar für die Verwaltung. Die größten Zufriedenheitsaspekte bei NEXt betreffen vor allem Inspiration, Kompetenzentwicklung und den Austausch mit Personen aus anderen Behörden und Organisationen.

Top-5-Aspekte mit dem größten Optimierungspotenzial:

- Von Lösungen erfahren, die man nachnutzen kann
- Personen kennenlernen, die man bei Bedarf schnell für Rat kontaktieren kann
- Informationen bekommen, die die Abteilung/ das Team weiterbringen
- Ein persönliches Netzwerk aus nützlichen Kontakten aufbauen
- Mit anderen Personen zusammenkommen, die an den gleichen Themen arbeiten

Handlungsempfehlungen:

1. Für die Politik:
 - Finanzielle und strukturelle Unterstützung für Verwaltungsnetzwerke sicherstellen
 - Ressortübergreifenden Zusammenarbeit in Geschäftsordnungen verankern

2. Für Verwaltungsorganisationen:
 - Netzwerktätigkeiten offiziell anerkennen und Ressourcen bereitstellen: Netzwerktätigkeiten als festen Bestandteil in Tätigkeitsprofilen; Gewähren von Zeit und finanziellen Mitteln
 - Bewusstsein für Netzwerkarbeit schaffen und Kulturwandel fördern: organisationsweite Kommunikation der Mehrwerte des Netzwerkes
 - Organisationsinterne Vernetzung etablieren: z.B. Aufbau strukturierter Communities, informeller Netzwerke, regelmäßiger Austauschformate
 - Technische Voraussetzungen schaffen: Zugang zu modernen digitalen Kommunikations- und Kollaborationswerkzeugen
3. Für Führungskräfte:
 - Bewusstsein für die Mehrwerte des Netzwerkes entwickeln und weitergeben
 - Mitarbeiter:innen Ressourcen freigeben und Freiheiten gewähren
 - Netzwerken aktiv fördern
 - Netzwerkarbeit gezielt steuern
 - Als Vorbild agieren
4. Für netzwerkinteressierte Verwaltungsmitarbeiter:innen:
 - Eigenverantwortlicher Umgang mit Freiheiten
 - Eigeninitiative zeigen und Netzwerken aktiv einfordern
 - Mehrwerte des Netzwerkes überzeugend vermitteln: Erfolgsgeschichten, [NEXT-One-Pager](#), vorliegende Studie
 - Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung von CoPs durch aktive Mitwirkung
 - Passendes Netzwerkformat wählen: unterschiedliche Formate für unterschiedliche Bedürfnisse, Ressourcen und Persönlichkeiten: [Liste mit Netzwerkangeboten für die Verwaltung](#)
 - Als Multiplikator:innen agieren: Wissen aus Community-Treffen weitergeben
5. Für Organisator:innen von Communities of Practice:
 - Ziele definieren und bedarfsorientiert gestalten
 - Strukturiertes Community-Management etablieren
 - Bekanntheit und Sichtbarkeit sicherstellen
 - Mehrwerte gezielt kommunizieren: Erfolgsgeschichten, [NEXT-One-Pager](#), vorliegende Studie
 - Niedrigschwelligen Zugang ermöglichen
 - Praxisorientierte Inhalte sicherstellen
 - Engagement der Mitglieder kontinuierlich fördern
 - Persönliche Verbindungen stärken
 - Sicheren Raum schaffen
 - Zugang zu Wissensressourcen gewährleisten
 - Bewährte Formate übernehmen und adaptieren

Fazit und Ausblick: Die Studie zeigt, dass Netzwerke und CoPs eine entscheidende Rolle in der Verwaltungsmodernisierung spielen. Sie ermöglichen den Austausch von Wissen, fördern Innovationen und tragen zur inter- und intraorganisationalen Zusammenarbeit bei. Um das volle Potenzial dieser Netzwerke auszuschöpfen, sind gezielte strukturelle Anpassungen sowie das Engagement von Führungskräften, Verwaltungsmitarbeiter:innen sowie den Organisator:innen von Vernetzungsangeboten erforderlich. Zukünftige Forschungsansätze könnten sich insbesondere mit der Wirkungsmessung hinsichtlich der vorgeschlagenen Maßnahmen, der vertieften Untersuchung von Netzwerk-fernen Verwaltungsmitarbeiter:innen oder zögerlichen Führungskräften befassen sowie mit der Identifikation weiterer Hebel für die Beschleunigung der Verwaltungstransformation.

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Ausgangslage & Hintergrund	2
2.1.	Der aktuelle Stand Verwaltungstransformation	2
2.1.1.	Verwaltungstransformation: nicht so schnell wie gewünscht.....	3
2.1.2.	Vernetzung als Lösung für gehemmte Transformation?	4
2.2.	Netzwerke(n) und Communities in der Verwaltung	4
2.3.	NExT: Netzwerk und Communities	5
2.4.	Forschungsstand zu Mehrwerten und Einflussfaktoren des Netzwerkes	9
2.4.1.	Mehrwerte von Netzwerken.....	9
2.4.2.	Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Netzwerken.....	10
3.	Beschreibung der Studie	12
3.1.	Forschungsziele und Forschungsfrage	12
3.2.	Aufbau der Studie: Methodik & Sample.....	13
3.2.1.	Bestandsaufnahme & Datenanalyse.....	13
3.2.2.	Qualitative Phase: Expert:innen-Interviews	14
3.2.3.	Quantitative Phase: Online-Umfrage	15
4.	Ergebnisse der Studie.....	17
4.1.	Herausforderungen der Verwaltungstransformation	18
4.2.	Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor.....	23
4.2.1.	Monatlicher Zeiteinsatz für Netzwerkaktivitäten	23
4.2.2.	Netzwerken als offizieller Bestandteil der Tätigkeiten	24
4.2.3.	Netzwerken während der Arbeitszeit.....	25
4.2.4.	Orte zum Netzwerken in der öffentlichen Hand	27
4.3.	Hauptmotive und Mehrwerte des Netzwerkes in der öffentlichen Hand.....	30
4.3.1.	Wissenstransfer	33
4.3.2.	Thematisch passgenauer Austausch	36
4.3.3.	Intra-/interorganisationale Vernetzung.....	36
4.3.4.	Beruflich-persönliche Vernetzung	37
4.3.5.	Zusammengehörigkeit und Motivation	37
4.3.6.	Sichtbarmachung (der Behörde/Verwaltung).....	38

4.3.7.	Verbindung zu Politik, Wirtschaft & Wissenschaft	38
4.3.8.	Gemeinsame Arbeitsergebnisse.....	38
4.4.	Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten	41
4.4.1.	Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber	44
4.4.2.	Persönliche Umstände und individuelle Merkmale	51
4.4.3.	Gestaltung der Vernetzungsangebote	54
4.5.	NExT: Evaluation der Communityangebote	57
4.5.1.	Gesamtbewertung und Zufriedenheit	58
4.5.2.	Wahrnehmung und Bekanntheit	63
4.5.3.	Art und Intensität der Teilnahme.....	66
4.5.4.	Themenauswahl	71
4.5.5.	Zusammensetzung und Gemeinschaftsgefühl	71
4.5.6.	Organisation und Community Management	73
4.5.7.	Perspektive der Community-Leiter:innen	75
4.5.8.	Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsfelder für NExT	77
5.	Fazit und Handlungsempfehlungen	79
5.1.	Mit Netzwerken Transformationsbarrieren abbauen.....	79
5.1.1.	Netzwerken als Hebel für mehr Veränderungsbereitschaft	81
5.1.2.	Netzwerken für leichteren Umgang mit bürokratischen Regularien	82
5.1.3.	Besseres Transformationsmanagement durch Netzwerken	83
5.1.4.	Mehr Vernetzung, weniger föderale Grenzen und Insellösungen.....	83
5.1.5.	Abbau von Kompetenzlücken durch Vernetzung	83
5.1.6.	Ausgleich fehlender Ressourcen durch Wissenstransfer	84
5.1.7.	Mildern der Einschränkung durch Datenschutz und Vergaberecht.....	84
5.1.8.	Netzwerken für mehr übergreifenden Austausch	84
5.1.9.	Begrenzter Einfluss des Netzwerkes auf IT-Infrastruktur	84
5.1.10.	Vernetzung zum Ausgleichen der fehlenden Fachkräfte	85
5.2.	Handlungsempfehlungen	85
5.2.1.	Für die Politik	86
5.2.2.	Für Verwaltungsorganisationen	87
5.2.3.	Für Führungskräfte	88
5.2.4.	Für netzwerkinteressierte Verwaltungsmitarbeiter:innen	89

5.2.5. Für Organisator:innen von Communities of Practice	91
6. Ausblick und weiterführende Forschungsansätze.....	94
7. Anhang	96
Quellenverzeichnis.....	96
Abbildungsverzeichnis.....	99
Wichtigkeit einzelner Netzwerk-Aspekte: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien	101
Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Keine Führungskräfte)	102
Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Führungskräfte)	103
Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte	104
NEXt-One-Pager zur Vorlage an Führungskräfte	106
Vernetzungsangebote mit Bezug zu Verwaltungstransformation	107
Interview-Leitfaden [NEXt-Teilnehmer:innen].....	110
Fragebogen Online-Umfrage	111

1. Einleitung

Die Debatte über die Digitalisierung der Verwaltung konzentriert sich häufig auf technologische Aspekte: den Einsatz von Software, Cloud-Technologien oder Künstlicher Intelligenz. Politische Maßnahmen wie das Onlinezugangsgesetz oder die Registermodernisierung fokussieren vor allem auf technische Aspekte. Doch eine entscheidende Dimension bleibt dabei oft im Hintergrund: die Vernetzung der Menschen, die diese Transformation gestalten müssen.

Die Verwaltungstransformation ist eine Generationenaufgabe, die nur dann erfolgreich sein kann, wenn föderale Grenzen, Fachbereichssilos und hierarchische Ebenen überwunden werden. Isolierte Arbeitsweisen führen dazu, dass gleiche Probleme mehrfach gelöst werden müssen, Wissen nicht fließt und Kooperationen, die Effizienz und Qualität steigern könnten, ausbleiben. Der Austausch von Best Practices, die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungen und die Stärkung professioneller Netzwerke sind essenzielle Erfolgsfaktoren – doch sie werden bislang unterschätzt. Transformationsprojekte scheitern nicht nur an mangelnder Technologie, sondern auch daran, dass der Faktor Mensch nicht ausreichend berücksichtigt wird.

Um die nächsten großen Schritte in der Verwaltungstransformation erfolgreich zu gehen und Deutschland in internationalen Rankings zur Verwaltungsdigitalisierung nach vorne zu bringen, braucht es daher einen verstärkten Fokus auf Zusammenarbeit und Vernetzung. Nur wenn Verwaltungsmitarbeitende über Organisationen hinweg voneinander lernen, Erfahrungen teilen und gemeinsam Lösungen entwickeln, wird die Digitalisierung der Verwaltung spürbare Verbesserungen für Bürger:innen bringen.

Netzwerke und Communities of Practice (CoP¹) können hier als ein entscheidender Hebel zur Bewältigung dieser Herausforderungen agieren. Sie bieten Plattformen für informellen Austausch, fördern bereichs- und organisationsübergreifende Zusammenarbeit und ermöglichen es, innovative Lösungen zu entwickeln. Indem sie Wissen generieren und verteilen und starre Strukturen aufbrechen, können sie die Verwaltungstransformation aktiv unterstützen. Ein solches Netzwerk bietet der NExT e.V., der seit der Gründung im Jahr 2018, als wichtige Initiative und wertvolle Vernetzungsplattform für Beschäftigte der öffentlichen Verwaltung wahrgenommen wird. Als parteipolitisch unabhängiges Netzwerk hat sich NExT das Ziel gesetzt, Mitarbeiter:innen aus Bund, Ländern und Kommunen zusammenzubringen, um den digitalen Wandel der Verwaltung zu fördern.

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

¹ Fortan werden nur noch die Kurzformen „Community“ oder „CoP“ verwendet, wenn von Communities of Practice die Rede ist.

Die vorliegende Studie wurde gefördert vom Bundesministerium des Innern und für Heimat und untersucht den spezifischen Mehrwert von Vernetzung – insbesondere in Form von CoPs – für die Modernisierung der öffentlichen Verwaltung. Neben Verhaltensweisen und Motiven beim Netzwerken werden sowohl die Erfolgsfaktoren als auch die Hemmnisse analysiert, die den Einfluss von Netzwerken auf die Verwaltungstransformation bestimmen. Zur empirischen Untersuchung dienen die NEXt-Communities als Fallbeispiel. Methodisch folgt die Studie einem Mixed-Methods-Ansatz, der qualitative und quantitative Datenerhebungen kombiniert: Zunächst wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt, deren Ergebnisse in die Entwicklung einer breit angelegten Online-Umfrage einfließen.

Der Bericht ist wie folgt strukturiert: Das Kapitel „Ausgangslage & Hintergrund“ gibt einen Überblick über den aktuellen Stand der Verwaltungstransformation, die Rolle von Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung sowie bestehende Erkenntnisse zu deren Mehrwerten und Einflussfaktoren. Anschließend werden die methodischen Grundlagen der Studie dargelegt („Beschreibung der Studie“). Im Ergebnisteil („Ergebnisse der Studie“) werden zentrale Herausforderungen der Verwaltungstransformation sowie die Nutzung von Netzwerken durch Verwaltungsmitarbeiter:innen analysiert, wobei ein besonderer Fokus auf die identifizierten Mehrwerte und Einflussfaktoren der Vernetzung gelegt wird. Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Evaluation der NEXt-Communities („NEXt: Evaluation der Communityangebote“), bei der Struktur, Inhalte und Wahrnehmung der Umsetzung aus der Perspektive der Teilnehmer:innen und Community-Leitungen untersucht werden. Abschließend werden im Kapitel „Fazit und Handlungsempfehlungen“ Handlungsempfehlungen formuliert, die sich an Verwaltungsorganisationen, Führungskräfte, Verwaltungsmitarbeiter:innen, politische Entscheidungsträger:innen sowie Community-Organisator:innen richten. Ziel ist es, Netzwerke als integralen Bestandteil der Verwaltung zu verankern und so die Transformation nachhaltig zu fördern.

2. Ausgangslage & Hintergrund

2.1. Der aktuelle Stand Verwaltungstransformation

Die Verwaltungstransformation² ist ein viel besprochenes Thema im öffentlichen Sektor, verbunden mit großen Hoffnungen und Ängsten. Einerseits ist klar, dass der zunehmende Fachkräftemangel die Unterstützung durch Automatisierung und künstliche Intelligenz unabdingbar macht (Schnabel et al. 2024; McKinsey & Company 2024). Zudem fordern Bürger:innen zunehmend unkomplizierte und nutzerfreundliche Services, welche nur

² Der Begriff „Verwaltungstransformation“ bezieht sich in vorliegender Studie in Anlehnung an Bundesministerium des Innern und für Heimat (o. D.-a, o. D.-b) auf den systematischen Wandel öffentlicher Verwaltungsstrukturen, -prozesse und -kulturen, um effizienter, digitaler und bürgernäher zu arbeiten. Der Begriff umfasst damit alles von Digitalisierung, Prozessoptimierung, Kulturwandel, Bürgerbeteiligung und interorganisationaler Zusammenarbeit.

mittels Digitalisierung umgesetzt werden können (Bitkom 2024a, 2024b). Andererseits bestehen innerhalb der Verwaltung Ängste vor einschneidenden Veränderungen und es fehlt häufig an Expertise in den Bereichen Transformation und Digitalisierung (Schnabel et al. 2024).

2.1.1. Verwaltungstransformation: nicht so schnell wie gewünscht

Trotz einiger Erfolge bleibt der Fortschritt hinter den Erwartungen zurück. Schriftformerfordernis, Papierakten und -dokumente sowie umständliche, manuelle Prozesse für Verwaltungsmitarbeiter:innen sind viel zu häufig noch die Regel (Weidner/Gruner 2024). Deutschland liegt im internationalen Vergleich in Bezug auf Digitalisierung im Allgemeinen³ sowie auf Verwaltungsdigitalisierung im Speziellen weiterhin hinter Ländern wie Estland oder Dänemark zurück (Fischer/Breaugh 2024). Der Föderalismus und die damit einhergehende Organisationsstruktur in Einrichtungen des öffentlichen Sektors sind hier Hürden für ein übergreifendes Thema wie Digitalisierung und Transformation. Die föderale Struktur, die einerseits Vielfalt und Autonomie ermöglicht, führt andererseits zu einer Fragmentierung, die gemeinsame Lösungsansätze erschwert. So wird „Verwaltungsdigitalisierung hierzulande [...] auch dadurch gehemmt, dass der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Akteuren des föderalen Systems nicht reibungslos verläuft“ (Kussel et al. 2024, 41). Die strenge Strukturierung der öffentlichen Verwaltung nach Fach- und Sachgebieten fördert die stark ausgeprägte Silo-Mentalität. Dies führt zu einer festen Trennung von Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, die jeweils klar abgegrenzten Abteilungen und Referaten zugewiesen sind (Schnabel et al. 2024; Giehl 2022). Dies bestätigen auch die Verwaltungsmitarbeiter:innen in einer Befragung des Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)⁴: „Unsere Befragten halten fest, dass voneinander abgegrenzte Fachabteilungen für die Transformation ein sehr starkes Hemmnis darstellen (73 Prozent). Nicht nur Silos, auch Hierarchien stellen laut 56 Prozent ein großes Hemmnis dar“ (Schnabel et al. 2024, 20).

Dazu kommen noch weitere hemmende Faktoren wie der fehlende Veränderungswille (Kuhlmann/Heuberger 2021; Meier et al. 2013) eine fehlende Lernkultur (Furchert/Wandersleb 2019) sowie mangelnde Fähigkeiten und Kompetenzen der Verwaltungsmitarbeiter:innen (Halsbenning 2021; Kersting/Graubner 2023), die die (digitale) Transformation der öffentlichen Verwaltung erschweren. Führungskräfte hätten hierbei die Möglichkeit, auf all diese Aspekte einzuwirken und eine andere Arbeitskultur vorzuleben, welche die digitale Transformation durch einen größeren Willen und Motivation zum Wandel, durch eine höhere Lernbereitschaft sowie die notwendige Offenheit im Umgang mit Fehlern ermöglicht (Giehl 2022; Mergel 2019; Stich/Schwiertz 2021; Fischer/Breaugh 2024).

³ Deutschland landete 2022 im DESI-Index („Digital Economy and Society Index“) der EU-Länder auf Platz 13 (Europäische Kommission 2022)

⁴ Die Teilnehmer:innen an der Studie entstammen unterschiedlichen Institutionen des öffentlichen Sektors mit unterschiedlicher Größe und organisatorischer Komplexität. Die Anzahl der Teilnehmer:innen lag bei 128 Personen. Die Erhebung begann im Mai und endete im September 2023.

2.1.2. Vernetzung als Lösung für gehemmte Transformation?

Ein entscheidender Faktor zum Aufbrechen dieser siloartigen Strukturen ist die Vernetzung der Verwaltungsmitarbeiter:innen über Fach-, Ressort- und (föderale und hierarchische) Ebenengrenzen hinweg. So enthielt auch die Koalitionsvereinbarung der Ampel-Koalition bei ihrer Initiierung im November 2021 die Förderung ressortübergreifender Zusammenarbeit und digitaler, agiler Arbeitsweisen⁵.

Auch Alexander Handschuh vom Deutschen Städte- und Gemeindebund (DStGB) wird in einem Artikel der Zeitschrift eGovernment zitiert, dass „ein strukturierter Erfahrungs- und Wissensaustausch Synergien schaffen“ kann, wenn Schnittstellen in der kommunalen Verwaltung harmonisiert werden sollen (eGovernment 2024).

Und Bundesinnenministerin Nancy Faeser betont die Bedeutung des interföderalen Austauschs für das Funktionieren der Verwaltungstransformation. Zur Eröffnung der dreitägigen Smart Country Convention 2024 sagte sie: „Gemeinsam können wir die digitale Transformation von Stadt und Land vorantreiben und einen modernen, bürgernahen Staat mit einer handlungsfähigen Verwaltung schaffen. [...] Der gezielte Austausch über Stadt- und Landesgrenzen hinweg war und bleibt dabei unverzichtbar, um neue Lösungen und Strategien zu entwickeln und Bürgerinnen und Bürger für diese zu gewinnen.“ (Bitkom 2024a).

Informelle Netzwerke und eine stärkere Förderung des Lernens sind auch laut der bereits zitierten Fraunhofer-IAO-Studie große Bedürfnisse der Verwaltungsmitarbeiter:innen:

„[A]uf Rang 2 in der Wichtigkeit stand der Wunsch von 62 Prozent der Befragten, dass neben der konventionalen Aufbauorganisation zukünftig das Arbeiten in informellen Netzwerken, wie u. a. bereichsübergreifende Arbeitsgemeinschaften, mehr an Bedeutung gewinnen muss.“ (Schnabel et al. 2024)

2.2. Netzwerke(n) und Communities in der Verwaltung

Trotz der starren Strukturen und dem hierarchischen Aufbau der öffentlichen Verwaltung gibt es bereits zahlreiche Möglichkeiten zum informellen Austausch von Wissen und Erfahrungen. Beim Netzwerken generell geht es um den Aufbau und die Pflege von formellen und informellen Beziehungen, meist im beruflichen Kontext. Für die vorliegende Arbeit umfasst der Begriff die unterschiedlichen Aktivitäten, z.B. in Netzwerken, Verbänden, Communities, Arbeitsgruppen, Online-Foren oder auf Konferenzen sowie den Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerks.

⁵ Absatz zu „Verwaltungsmodernisierung“ im Koalitionsvertrag (<https://fragdenstaat.de/dokumente/142083-koalitionsvertrag-2021-2025/>, S. 9): „Die Verwaltung soll agiler und digitaler werden. Sie muss auf interdisziplinäre und kreative Problemlösungen setzen. Wir werden sie konsequent aus der Nutzungsperspektive heraus denken. Wir wollen das Silodenken überwinden und werden feste ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen ausstatten. Wir werden proaktives Verwaltungshandeln durch antragslose und automatisierte Verfahren gesetzlich verankern.“

Im Gegensatz zur Privatwirtschaft, in der Wettbewerb und Gewinnmaximierung stärker im Vordergrund stehen, bietet der öffentliche Sektor die Möglichkeit, Zusammenarbeit zu fördern, um den Austausch von Best Practices und die Schaffung von Synergien zwischen verschiedenen Behörden und Abteilungen zu ermöglichen (Bildungsakademie am Rosental o.D.). Eine besondere Form des Netzwerkens sind die sogenannten Communities of Practice (CoP). CoPs sind eine Methode des Wissensmanagements. Es handelt sich dabei um informelle Gruppen von Personen, „die sich freiwillig aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder zur Erreichung eines gemeinschaftlichen Ziels zusammengeschlossen haben, um sich durch Identifikation, Generierung und Austausch von Wissen sowie durch die damit verbundenen Aspekte des Lernens bei der Lösung von Problemen gegenseitig zu unterstützen“ (Lehner 2021). Im Verwaltungskontext gibt es bereits eine Vielzahl solcher Communities aber auch weiter gefasste Netzwerke. Diese sind auf unterschiedliche Arten organisiert, verwenden unterschiedliche Formate und Methoden und verbinden auch unterschiedliche Zielgruppen miteinander. Was sie vereint, ist der Wunsch nach Wissens- und Erfahrungsaustausch. Im Rahmen des Projektes wurde eine [Liste mit Netzwerken und Communities mit Bezug zur Verwaltungstransformation](#) erstellt.

2.3. NEXt: Netzwerk und Communities

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 richten⁶. 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. Um an den Angeboten teilzunehmen, muss man kein Vereinsmitglied sein. Eine E-Mail-Adresse mit Verwaltungsbezug ist ausreichend. Insgesamt zählt NEXt 5055 Beschäftigte der öffentlichen Hand zu seinen Netzwerk-Mitgliedern⁷. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung liegt auf den NEXt-Communities⁸ und behandelt nur peripher die weiteren Formate von NEXt⁹. Die NEXt-Communities sind Fach-Communities zu Themen im Kontext der digitalen Transformation. Je nach Community gibt es zwei bis sechs Treffen pro Jahr, einen festen Mailverteiler und vereinzelt auch offene Stammtische. Im Fokus steht der Erfahrungsaustausch aus der Praxis.

Jede der 17 NEXt-Communities hat in der Regel mindestens zwei Leiter:innen, welche für die inhaltliche Gestaltung und Durchführung verantwortlich sind. Für alle administrativen und organisatorischen Tätigkeiten, die beim Community Management anfallen, werden

⁶ Mehr dazu hier: <https://next-netz.de/netzwerk/>

⁷ Basierend auf Anmeldungen zum NEXt-Newsletter

⁸ Ein Überblick über die 17 NEXt-Communities findet sich auf der Homepage unter: <https://next-netz.de/communities/>

⁹ Die weiteren Formate von NEXt sind:

NEXtperspektiven – eine Diskussionsveranstaltung mit Schlüsselfiguren des digitalen Wandels

NEXtbasics – eine Veranstaltung zur Einführung in Themen der digitalen Transformation

NEXt-to-meet-you – eine Online-Konferenz zum Netzwerken mit Impulsen

NEXtwerkstätten – Arbeitsgruppen zur Erstellung von Werkstücken, bspw. Diskussionspapiere oder Leitfäden

sie dabei von der Geschäftsstelle des NExT e.V. unterstützt. Diese stellt alle benötigten Tools (Zoom, Conceptboard, SessionLab, Pretix, Evaluationsumfrage auf SurveyMonkey) zur Verfügung und kümmert sich um das Teilnehmer:innenmanagement inklusive Bewerbung und Einladung der einzelnen Veranstaltungen. Um einen geschützten Raum zu gewährleisten, stellt die Geschäftsstelle außerdem sicher, dass ausschließlich Beschäftigte der öffentlichen Hand an den Community-Treffen teilnehmen. Die Community-Treffen finden ausschließlich online statt und beinhalten in den meisten Fällen folgende Bestandteile:

- Standardisierte Einführung: Vorstellung der NExT-Hausregeln (inkl. Chatham House-Rule und kollegiales Arbeits-Du)
- Speed Dating: Kurzes 1:1-Kennenlernen in Breakout-Rooms
- Impuls-Vorträge
- Q&A und Diskussion im Plenum
- Kleingruppendiskussion in Breakouts (optional: mit Aufgabenstellung und Gruppenarbeit in Conceptboard)

Den Community-Leitungen ist freigestellt, ob sie all diese Methoden nutzen wollen bzw. um weitere Aktivitäten ergänzen möchten. Für die Kommunikation jenseits der Treffen gibt es einen E-Mail-Verteiler und eine Gruppe auf der digitalen Vernetzungsplattform RuDi¹⁰ für jede der CoPs. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass eine Vernetzung der Community-Teilnehmer:innen auch außerhalb der Treffen stattfinden kann.

Aufgrund der bundesweiten Ausrichtung und des niedrighschwelligigen Zugangs kommen bei NExT-Treffen vergleichsweise größere Gruppen zusammen und häufig neue Gesichter dazu. Ein gemeinsames Erarbeiten von Arbeitsergebnissen (z.B. Positionspapiere oder Checklisten) findet daher im [NExT-Werkstattformat](#) statt.

Jede NExT-Community startet mit einer What's-NExT-Veranstaltung: In diesem pro Thema einmaligen Termin wird ein erster Austausch basierend auf einem Impulsvortrag ermöglicht. Wenn ein Interesse zu einer Fortführung des Austausches besteht, gründet sich hieraus eine NExT-Community. Ein What's NExT ist in diesem Sinne eine Auftakt- bzw. Gründungsveranstaltung einer NExT-Community, das die Relevanz eines neuen Themas testet.

Eine Übersicht über die Häufigkeit der Community-Treffen, einschließlich der What's-NExT-Veranstaltungen seit Januar 2021, ist in Abbildung 2 dargestellt. Insgesamt fanden im Jahr 2021 22, im Jahr 2022 23, im Jahr 2023 27 und im Jahr 2024 55 Community-Treffen statt. Am häufigsten traf sich die Community Interne Beratung, am seltensten Veränderungsmanagement & Digitalisierungsprozesse. Letztere wurde erst 2024 gegründet.

¹⁰ RuDi – Ruhr Digital. Das Netzwerk für innovative Verwaltungen: <https://www.rvr.ruhr/daten-digitalis/rudi/>

Durchschnittlich meldeten sich pro Community-Treffen 52 Personen an.¹¹ Die Spannweite zwischen den Communities ist hierbei sehr groß (Abbildung 3): Während die Communities women@next (durchschnittlich 92 Anmeldungen), Wissensmanagement (80) oder Agile Vorantreiber:innen (79) die durchschnittlich meisten Teilnehmer:innen anziehen, sind kollegiale Beratung mit 15 Anmeldungen und Mobile Apps mit durchschnittlich 22 Anmeldungen die kleinsten.

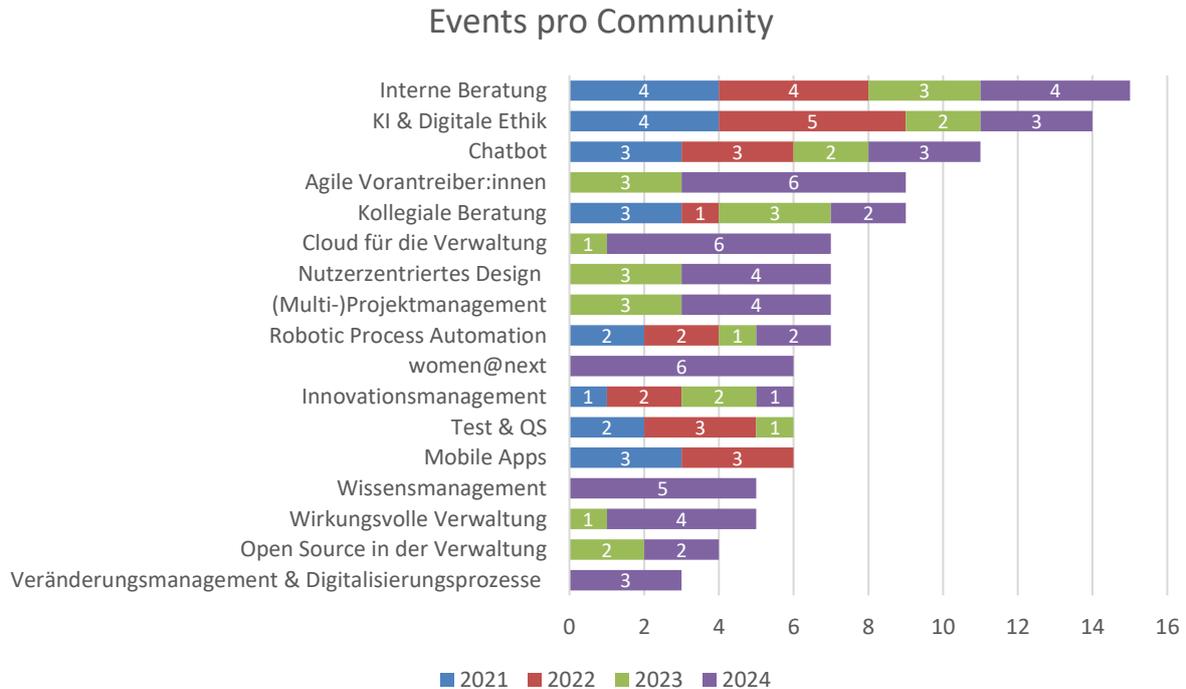


Abbildung 2: Anzahl der Events pro NEXt-Community 2021-2024

¹¹ Hierbei ist jedoch festzuhalten, dass nicht alle angemeldeten Personen an den Veranstaltungen teilnehmen. Die genauen Teilnehmer:innenzahlen wurden vor Sommer 2024 nicht konsequent erfasst, sodass diese hier nicht erwähnt werden können. Seitdem zeigt sich, dass ungefähr zwei Drittel der angemeldeten Personen an den Treffen teilnehmen.

Durchschnittliche Anmeldung pro Event pro Community

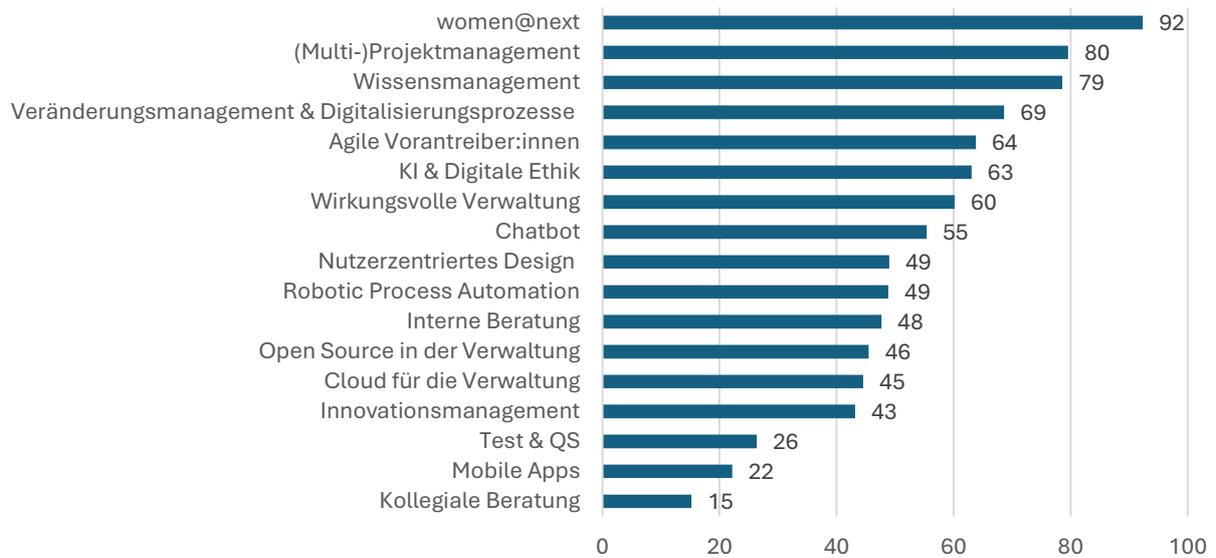


Abbildung 3: Durchschnittliche Anzahl der Anmeldungen pro NEXt-Community 2021-2024

Anmeldungen pro Community

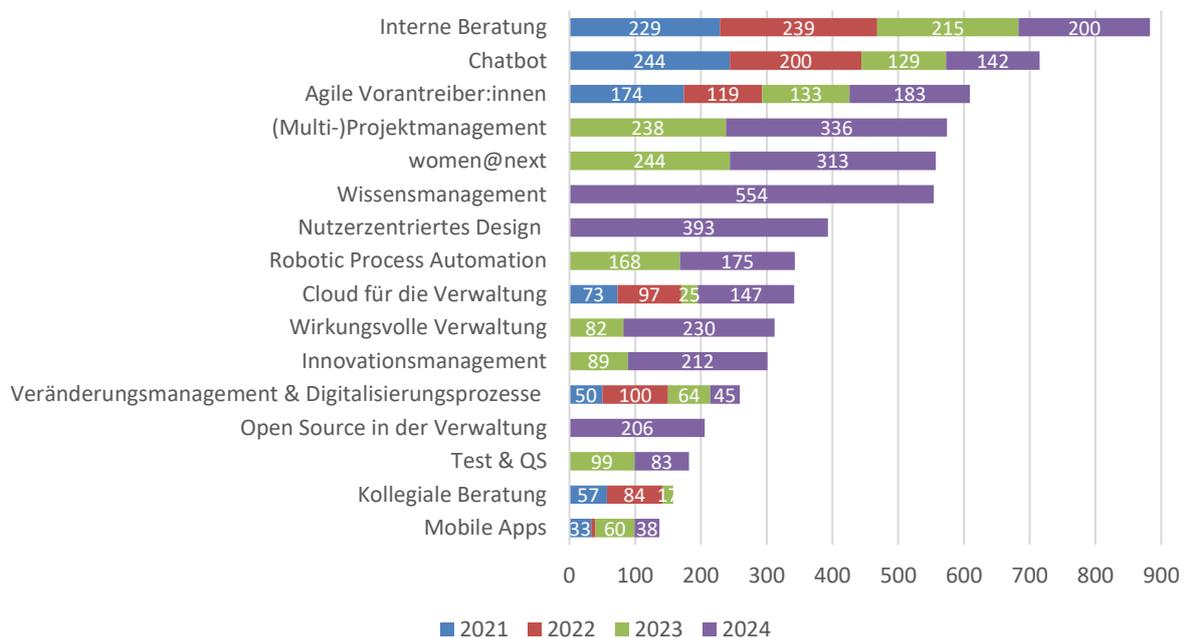


Abbildung 4: Anzahl der Anmeldungen pro NEXt-Community 2021-2024

Abbildung 4 zeigt wie sich die Anmeldungen pro Community auf die einzelnen Jahre verteilen.

2.4. Forschungsstand zu Mehrwerten und Einflussfaktoren des Netzwerkens

Die bestehenden Forschungsergebnisse und Studien liefern bereits wertvolle Einblicke in die Mehrwerte und Einflussfaktoren des Netzwerkens in der öffentlichen Verwaltung. Diese folgende Zusammenstellung verfolgt nicht das Ziel einer umfassenden Literatürübersicht, sondern konzentriert sich auf zentrale Themenbereiche, die für die vorliegende Untersuchung von Bedeutung sind.

2.4.1. Mehrwerte von Netzwerken

In der Literatur wurden bereits unterschiedliche Mehrwerte des Netzwerkens sowie von CoPs identifiziert: Sie sind nicht nur Werkzeuge zur Wissensvermittlung, sondern auch Plattformen, die Effizienz, Standardisierung und soziale Bindung fördern. Sie ermöglichen den Transfer von Wissen, den Aufbau agiler Arbeitsweisen und tragen zur Weiterentwicklung von Kompetenzen bei. Damit sind sie ein zentraler Treiber für Innovation und Transformation.

Wissenstransfer und Kompetenzentwicklung: Netzwerke bieten ein enormes Potenzial für den Wissenstransfer und die Weiterentwicklung von Kompetenzen. Dabei liegt ihr größter Wert nicht im reinen Austausch von Dokumenten, sondern im Teilen von Erfahrungen und individuellen Erkenntnissen. Wissensnetzwerke zielen darauf ab, Wissen zu generieren, zu nutzen und zu verbreiten. Durch den interaktiven Lernprozess zwischen den Mitgliedern wird implizites Wissen expliziert und geteilt, was den Aufbau von neuem Wissen fördert (Lehner 2021). Studien betonen zudem, dass Netzwerke niedrighschwellige Möglichkeiten für den Austausch von Transformations- und Digitalisierungskompetenzen schaffen können (Kussel et al. 2024). So entstehen persönliche Netzwerke, die auch über spezifische Projekte hinauswirken und den Wissenstransfer über kommunale und organisatorische Grenzen hinweg ermöglichen (Frieling et al. 2022). In vielen CoPs etwa wird Wissen nicht nur generiert und ausgetauscht, sondern auch gespeichert, wodurch Mitglieder Zugang zu wertvollen Ressourcen und Kontakten erhalten und ihre individuelle Wissensbasis erweitern (Lehner 2021).

Effizienzsteigerung: Ein weiterer zentraler Mehrwert von Netzwerken ist die Förderung von Effizienz. Die verstärkte Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinheiten trägt dazu bei, komplexe Koordinierungsprobleme zu lösen, die häufig bei zentralen Vorhaben der Verwaltungsmodernisierung auftreten (Kussel et al. 2024). Darüber hinaus ermöglichen Netzwerke die bessere Koordinierung von Projekten, Ressourceneinsparungen sowie die Entwicklung neuer Ideen für Dienstleistungen und Produkte (Frieling et al. 2022; Lehner 2021).

Standardisierung und Qualitätsverbesserung: Netzwerke tragen zur Entwicklung und Etablierung von Standards und konsistenter Arbeitsmethoden bei. In der öffentlichen Verwaltung im Vereinigten Königreich schaffen CoPs beispielsweise durch standardisierte

Ansätze nicht nur Zeit- und Kosteneinsparungen, sondern erhöhen auch die Qualität der Dienstleistungen (Design in Government 2021). Durch die Nutzung von Open-Source-Lösungen und die Entwicklung gemeinsamer Richtlinien wird zudem die Replikation erfolgreicher Ansätze erleichtert (Frieling et al. 2022).

Aufbrechen von Silos und neue Arbeitsweisen: Netzwerke können starre Strukturen aufbrechen und ermöglichen agilere Arbeitsweisen. Sie fördern den Austausch über Abteilungsgrenzen hinweg und schaffen einen Raum, um Veränderungsprozesse in Organisationen effektiver umzusetzen (Kussel et al. 2024; Frieling et al. 2022).

Soziale Identifikation und Zugehörigkeit: Neben den funktionalen Vorteilen haben Netzwerke auch einen positiven Einfluss auf die soziale Identifikation ihrer Mitglieder. Sie bieten Unterstützung, stärken das Zugehörigkeitsgefühl und fördern kulturelle Aspekte wie Akzeptanz und Authentizität innerhalb der Gruppe (Jones 2021).

2.4.2. Erfolgsfaktoren und Hemmnisse beim Netzwerken

Der Erfolg von Netzwerken und Communities hängt von verschiedenen Faktoren ab, die sich auf die Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber, die beteiligten Personen, die Gestaltung des Netzwerks sowie die verfügbare Zeit und Ressourcen beziehen. Gleichzeitig gibt es jedoch auch hemmende Faktoren, die die Wirksamkeit dieser Netzwerke beeinträchtigen können.

Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber: Führungskräfte spielen eine Schlüsselrolle. Ihre Unterstützung bei der Initiierung und Begleitung von Netzwerkaktivitäten sowie die Anerkennung der Netzwerkarbeit steigern die Motivation der Teilnehmer:innen. Zudem können Anreizsysteme und flexible Arbeitszeitregelungen die aktive Teilnahme fördern (Lehner 2021). Dazu zählt auch eine offene Organisationskultur in der Behörde bzw. Einrichtung. Vertrauen, eine innovationsförderliche Atmosphäre und Fehlertoleranz tragen maßgeblich dazu bei, dass Mitarbeiter:innen aktiv an Communities teilnehmen und diese als wertvoll empfinden (Schnabel et al. 2024). Wichtig ist außerdem, statische Strukturen aufzubrechen und agile Arbeitsweisen zu fördern, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten zu erleichtern (Kussel et al. 2024). Dabei können von der eigenen Behörde gestellte Plattformen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch diesen strukturell vereinfachen. Sie helfen, Einzelinitiativen zu entlasten und ermöglichen eine nachhaltige Vernetzung über Multiplikatoren (Kussel et al. 2024). Zentral gemanagte Strukturen und technische Unterstützung, wie etwa Tools für Storytelling und Kollaboration, fördern darüber hinaus die Effizienz und Wirksamkeit von Netzwerken (Lehner 2021; Design in Government 2021). Allerdings finden Leistungen, die außerhalb der eigenen Hierarchielinie erbracht werden, oft unzureichend Beachtung in der Leistungsbeurteilung. Dies hemmt die Bereitschaft, sich in übergreifenden Projekten oder Netzwerken einzubringen (Kussel et al. 2024). Weiterhin ist auch die Bereitstellung von (zeitlichen) Ressourcen durch den Arbeitgeber eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Netzwerken. Arbeitgeber müssen geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien

bereitstellen, um die digitale Kollaboration zu ermöglichen (Schnabel et al. 2024). Ebenso sind Kapazitäten bei den Teilnehmer:innen selbst erforderlich: Flexible Arbeitszeitmodelle können sicherstellen, dass Mitarbeiter:innen genügend Zeit für die aktive Teilnahme haben (Lehner 2021). Jedoch wird der Aufbau von und die Teilnahme an Netzwerken häufig durch die bereits knappen zeitlichen Ressourcen in Verwaltungen behindert (Kussel et al. 2024).

Die teilnehmenden Personen: Erfolgreiche Netzwerke basieren auf sozialen Bindungen und Vertrauen. Studien zeigen, dass soziale Nähe oft wichtiger für den Wissensaustausch ist als räumliche Nähe (Lehner 2021). Persönliche Beziehungen und informelle Interaktionen schaffen eine Grundlage für eine effektive Zusammenarbeit innerhalb der Community. Weiterhin ist auch ein Wille und eine Motivation zum Wandel förderlich zur Vernetzung: Aus einer intrinsischen Motivation, effizienter zu arbeiten und die Transformation voranzubringen, wird sich über Behördengrenzen hinweg vernetzt und Best Practices ausgetauscht (Perdal 2016).

Gestaltung der Community: Die Struktur und Gestaltung der Netzwerke beeinflussen maßgeblich deren Erfolg. Communities sollten sichere und offene Räume bieten, die den Austausch fördern und den Mitgliedern das Gefühl geben, gehört und unterstützt zu werden (Jones 2021). Eine zentrale Voraussetzung für die Wirksamkeit von Netzwerken ist die Formulierung einer gemeinsamen Vision sowie klar definierter Ziele, die regelmäßig mit den Mitgliedern reflektiert und überprüft werden. Eine funktionale Organisationsstruktur mit klar zugewiesenen Rollen für die Übernahme administrativer Aufgaben ist essenziell, um die langfristige Stabilität und Handlungsfähigkeit der Community sicherzustellen. Damit Netzwerke neben den regulären Arbeitsprozessen bestehen können, ist eine gezielte externe Kommunikation für mehr Sichtbarkeit (z.B. durch Projekte oder Erfolgsgeschichten) erforderlich. Darüber hinaus trägt die Bereitstellung diverser Austauschformate, die sich an den unterschiedlichen Bedürfnissen und Beteiligungsintensitäten der Mitglieder orientieren, zur Effektivität des Netzwerks bei (Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V. 2022). Der Einsatz technischer Hilfsmittel beschleunigt Problemlösungsprozesse und unterstützt den Wissensfluss (Lehner 2021).

3. Beschreibung der Studie

3.1. Forschungsziele und Forschungsfrage

Wie im Kapitel Ausgangslage & Hintergrund beschrieben stellt die digitale Transformation den öffentlichen Sektor in Deutschland vor zahlreiche Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf den Fachkräftemangel, die Notwendigkeit zur Schaffung nutzerfreundlicher Services und die Überwindung starrer Verwaltungsstrukturen. In der Praxis fehlt vielerorts ein nachhaltiger Austausch von Best Practices aus Digitalisierungs- und Transformationsprojekten zwischen unterschiedlichen Organisationen, die den Arbeitsalltag effizienter gestalten würden.

Die Vernetzung von Verwaltungsmitarbeiter:innen über Ressort-, Hierarchie- und föderale Grenzen hinweg gewinnt in diesem Kontext zunehmend an Bedeutung. Besonders vielversprechend erscheinen dabei CoPs, die durch informellen Wissensaustausch und kollaboratives Lernen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen spielen könnten. Die vorliegende Studie widmet sich der Frage, **welchen konkreten Mehrwert Vernetzung, insbesondere in Form von Communities of Practice, für die Verwaltungstransformation in Deutschland bietet**. Um diese Frage zu beantworten, sollen die NExT-Communities als Fallbeispiel untersucht werden. Die Ergebnisse der Studie sind jedoch auch auf andere CoPs sowie weitere Netzwerkformate übertragbar.

NExT e.V. fördert und stärkt neben anderen Formaten durch CoPs diese Vernetzung und den Wissenstransfer innerhalb der öffentlichen Verwaltung. Es wird angenommen, dass der Mehrwert des Engagements in Communities von Akteuren der Verwaltungstransformation häufig unterschätzt wird und insbesondere von Führungskräften nicht durchgängig unterstützt wird. Außerdem sind die Möglichkeiten zum strukturierten Netzwerken nicht immer bekannt. Das vorliegende Projekt zielt darauf ab, eine fundierte Argumentationsgrundlage für die Diskussion über die Auswirkungen von Netzwerkformaten und informellem Wissensaustausch zu schaffen.

Im Rahmen des Projekts sollen Eindrücke über die Herausforderungen der deutschen Verwaltungstransformation gesammelt werden. Weiterhin sollen Erkenntnisse zum Netzwerkverhalten von Verwaltungsmitarbeiter:innen gewonnen werden, um die Hauptmotive und Mehrwerte des Netzwerkes sowohl für die Mitarbeiter:innen als auch für die Verwaltungsmodernisierung zu identifizieren. Zudem wird untersucht, welche Erfolgsfaktoren und Barrieren die ressortübergreifende sowie interföderale Vernetzung durch CoPs beeinflussen, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit in der Verwaltung abzuleiten. Ein weiteres Ziel ist es, überzeugende Argumente für eine verstärkte Förderung von Vernetzungsformaten innerhalb der Verwaltung aufzuzeigen und Optimierungspotenziale für bestehende Netzwerke insbesondere für die NExT-Communities zu ermitteln.

3.2. Aufbau der Studie: Methodik & Sample

Um diese Forschungsfrage zu beantworten und die Projektziele zu erreichen, gliedert sich die Studie in mehrere Phasen, die systematisch aufeinander aufbauen: Nach einer ersten Bestandsaufnahme und Datenanalyse folgten eine qualitative Phase mit Expert:innen-Interviews sowie die quantitative Phase mit einer Online-Umfrage. Diese Methodenkombination (Abbildung 5) ermöglicht eine umfassende Analyse der aktuellen Situation und liefert fundierte Erkenntnisse zur Optimierung von CoPs in der öffentlichen Verwaltung.



Abbildung 5 - Übersicht über die Expert:innen-Interviews und Online-Umfrage

3.2.1. Bestandsaufnahme & Datenanalyse

Zu Beginn der Studie wurden mittels umfassender Desk Research vorhandene Daten und Studien gesammelt und ausgewertet, um ein fundiertes theoretisches Fundament zu schaffen. Dabei wurden relevante Themen wie CoPs als Wissensmanagementmethode sowie wissenschaftliche Erkenntnisse zu Netzwerken im öffentlichen Sektor untersucht. Diese Recherche diente dazu, ein tieferes Verständnis für die Funktionsweise und den Mehrwert von CoPs zu entwickeln und die theoretische Grundlage für die folgenden Analysephasen zu legen.

Dazu erfolgte eine detaillierte Bestandsaufnahme und Analyse der bisherigen NEXT-Communities. Hierbei wurde die Entwicklung der CoPs über die Zeit hinweg betrachtet, einschließlich der Teilnehmer:innen-Zahlen und der Entwicklung der Community-Aktivitäten. Eine Auswertung der Anmelde Daten lieferte quantitative Informationen zur Beteiligung und den Trends innerhalb der Netzwerke. Außerdem flossen die bisherigen

Ergebnisse der bisherigen Evaluations-Umfragen¹² in die weitere Forschung ein und unterstützten die Entwicklung der qualitativen und quantitativen Phase.

3.2.2. Qualitative Phase: Expert:innen-Interviews

Die qualitative Phase umfasste 31 halbstrukturierte Interviews mit insgesamt 32 Teilnehmer:innen und Leiter:innen der NExT-CoPs¹³ (Abbildung 6). Diese wurden größtenteils über einen Aufruf via den E-Mail-Verteilern der einzelnen CoPs rekrutiert; einzelne wurden durch die gezielte Anfrage von der Geschäftsstelle angesprochen, um dadurch ein möglichst breites Spektrum von Führungskräften und Nicht-Führungskräften sowie zwischen Menschen, die neu oder schon lange bei NExT aktiv sind abzubilden. Alle Befragten arbeiten bei der öffentlichen Hand: zehn in Behörden auf Bundesebene, fünf in Behörden auf Landesebene, sechs in Kommunalbehörden, sieben in Anstalten öffentlichen Rechts und vier in öffentlichen Unternehmen. 21 der Befragten waren Frauen, elf Männer. Während 25 Befragte als einfache Teilnehmer:innen an CoP-Treffen von NExT teilgenommen haben, wurden fünf CoP-Leitungen befragt. Zwei interviewte Personen sind weder Teilnehmer:in oder Leitung einer CoP gewesen. Der Zeitraum der Interviews war vom 09. Juli bis 30. August 2024.

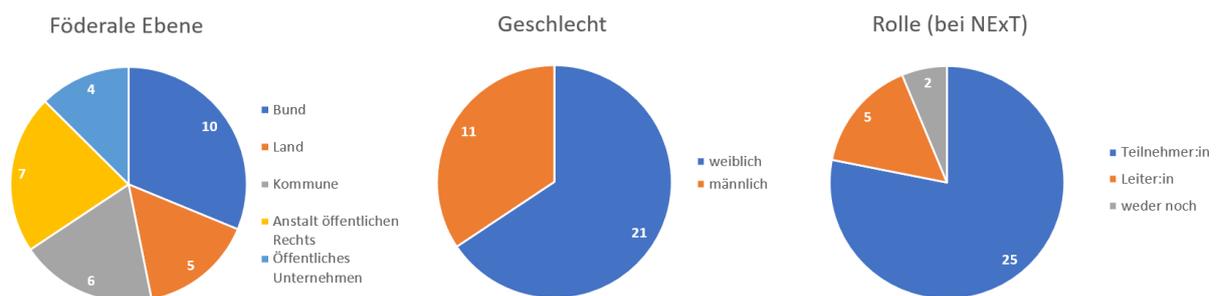


Abbildung 6: Sample der qualitativen Interviews: N=32

Die Interviews wurden mit Hilfe eines Leitfadens durchgeführt (siehe Anhang „Interview-Leitfaden [NExT-Teilnehmer:innen]“). Dieser umfasste Fragen zu Themen wie die allgemeine Verwaltungstransformation, Erfahrungen mit Netzwerken, den Mehrwert von Netzwerken sowie Einflussfaktoren auf das Netzwerkverhalten. Für Community-Leiter:innen wurden spezifische Fragen zu Herausforderungen und der Definition einer erfolgreichen Community hinzugefügt. Die Auswertung der Interviews erfolgte mittels qualitativer Datenanalyse und thematischer Analyse, wobei die Kodierung der Antworten durch das Tool MAXQDA durchgeführt wurde. Diese Analyse ermöglichte es, zentrale Themen und Muster zu identifizieren, die für die Untersuchung des Mehrwerts von CoPs von Bedeutung waren.

¹² Die Evaluations-Umfrage wird nach jedem CoP-Treffen verschickt und enthält offene und geschlossene Fragen zur Zufriedenheit mit dem Treffen und den einzelnen Formaten.

¹³ Ein Interview wurde mit zwei Personen als Doppelinterview durchgeführt.

3.2.3. Quantitative Phase: Online-Umfrage

Anschließend erfolgte eine quantitative Validierung der Erkenntnisse aus der qualitativen Phase durch eine Online-Umfrage, um eine breitere, statistisch fundierte Einschätzung der Bedeutung und Wirksamkeit von Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen.

Die Umfrage, die vom 10. bis 31. Oktober 2024 via SurveyMonkey durchgeführt wurde, wurde über verschiedene Kanäle wie Newsletter, Community-Verteiler, LinkedIn, RuDi und Flyer verbreitet. Der Fragebogen (siehe Anhang „Fragebogen Online-Umfrage“) bestand aus geschlossenen und offenen Fragen und hatte eine durchschnittliche Bearbeitungszeit von 15 Minuten (Median). Die Daten wurden mittels Python einer quantitativen Analyse unterzogen, in welcher deskriptive Statistiken und eine Faktorenanalyse zur Dimensionsreduktion angewendet und Korrelationen berechnet wurden. Befragt wurden die Teilnehmer:innen zu Themen wie ihrer Aktivität im Netzwerk, ihrer Zufriedenheit mit der NEX-Community, ihren Motiven und der Bedeutung des Netzwerkes sowie den Herausforderungen der Verwaltungstransformation. Zudem wurden Fragen zu den Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf die Netzwerkaktivitäten gestellt.

510 Netzwerker:innen, die in der öffentlichen Verwaltung tätig sind, füllten die Umfrage abschließend aus¹⁴. 39 % der Befragten gaben an, bei einer Behörde auf Bundesebene zu arbeiten, 24 % bei einer Kommunal- und 19 % bei einer Landesbehörde. 12 % arbeiteten bei Anstalten öffentlichen Rechts und 4 % bei öffentlichen Unternehmen. 56 % der Befragten waren weiblich und 40 % männlich; 1 % gab Divers an und 3 % machten keine Angabe über ihr Geschlecht. Weiterhin gaben 67 % der Befragten an, keine Führungskraft zu sein. 33 % waren hingegen Führungskraft.

¹⁴ 720 Teilnehmer:innen haben begonnen die Umfrage auszufüllen. Davon haben 510 alle Fragen beantwortet. Alle nicht vollständig ausgefüllten Beantwortungen wurden aus den Analysedaten entfernt.

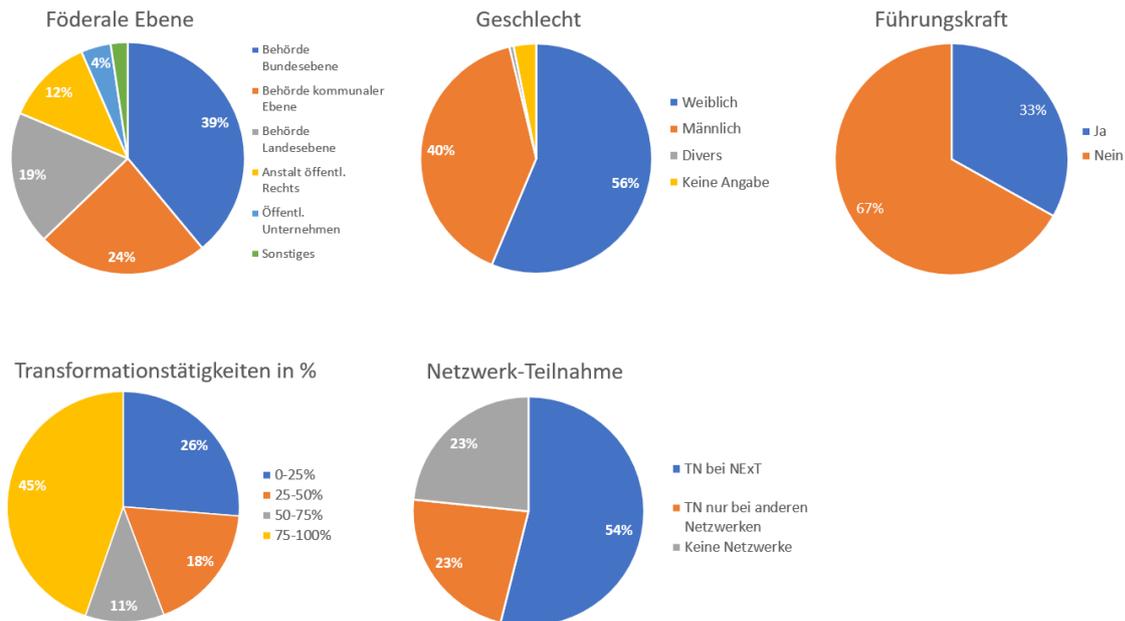


Abbildung 7: Sample der quantitativen Umfrage: Angaben zur Person (Föderale Ebene, Geschlecht, Führungskraft, Transformationstätigkeiten: N=510; Netzwerk-Teilnahme: N=501)

Ein Großteil der Befragten (45 %) beschäftigt sich in mind. 75 % der Arbeitszeit mit Transformationstätigkeiten, ein gutes Viertel (26 %) befasst sich in weniger als 25 % der Zeit mit Transformationsaufgaben¹⁵. Schließlich haben 54 % der Befragten bereits an einer NExT-Veranstaltung teilgenommen, 23 % waren bei anderen Netzwerken aktiv und weitere 23 % sind bei keinen Netzwerken aktiv. 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 Vernetzungs-affinen Verwaltungsmitarbeiter:innen besteht, was bei der Betrachtung der Ergebnisse berücksichtigt werden sollte.

Durch die Kombination von qualitativen und quantitativen Methoden wurde ein fundiertes und praxisnahes Verständnis für den Mehrwert von CoPs in der Verwaltungstransformation gewonnen, welches konkrete Handlungsempfehlungen für die Optimierung von Vernetzungsformaten im öffentlichen Sektor liefert.

¹⁵ Frageformulierung: Welcher Anteil deiner Arbeit dreht sich um die Themen Verwaltungsdigitalisierung bzw. -transformation? (Offene Antworten in Kategorien unterteilt.)

4. Ergebnisse der Studie

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

Es ist zu beachten, dass die gewonnenen Erkenntnisse überwiegend auf den Aussagen von Personen beruhen, die Netzwerken als wichtig für ihre Arbeit bewerten (92 % der Umfrage-Teilnehmer:innen, Abbildung 8) und bereits in unterschiedlichem Umfang aktiv Netzwerktätigkeiten ausüben. Von den 32 Interview-Teilnehmer:innen sind alle an Netzwerken und Communities (30 davon auch an NEXt) beteiligt, 16 davon haben sogar eine eigene Community oder Netzwerk ins Leben gerufen oder waren daran beteiligt.

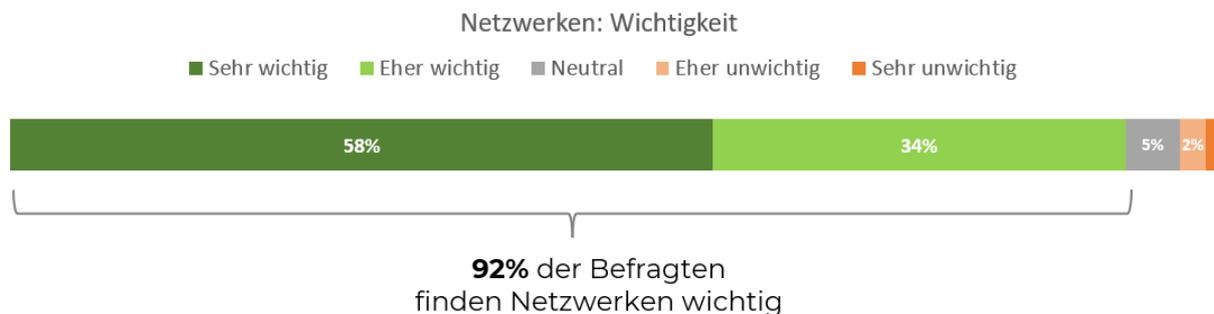


Abbildung 8: Wichtigkeit von Netzwerken | Frage: Wie wichtig findest du Netzwerktätigkeiten für dich und deine aktuelle Arbeit? N=510

Die Untersuchung zielte darauf ab, die Mehrwerte des Netzwerkers in der Verwaltung aus der Perspektive erfahrener Netzwerkakteure zu erfassen. Die befragten Expert:innen sowie die Teilnehmer:innen der Online-Umfrage bieten wertvolle Einblicke in Erfolgsstrategien und förderliche Rahmenbedingungen für effektive und nachhaltige Vernetzung. Trotz ihrer aktiven Netzwerktätigkeit repräsentieren sie eine heterogene Gruppe mit unterschiedlichen Voraussetzungen und variierende Intensität der Netzwerkbeteiligung. Die gewonnenen Erkenntnisse schaffen wichtige Grundlagen für praktikable Empfehlungen und helfen, Bedingungen zu identifizieren, die auch weniger aktive Mitarbeiter:innen zur Netzwerkbeteiligung motivieren könnten. Die Ergebnisse sollten jedoch stets im Kontext dieser spezifischen Zielgruppe betrachtet werden und sind nicht unmittelbar auf die gesamte Verwaltung übertragbar.

4.1. Herausforderungen der Verwaltungstransformation



Abbildung 9: Ambivalente Gefühle der interviewten Verwaltungsmitarbeiter:innen | Interview-Frage: Wenn du die Verwaltungstransformation mit einem Emoji beschreiben müsstest, welcher wäre das?

Die Transformation der Verwaltung wurde von den Befragten ganz unterschiedlich beschrieben. In den qualitativen Interviews wurden die Teilnehmer:innen gefragt, mit welchem Emoji sie die Verwaltungstransformation beschreiben würden. Abbildung 9 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 auf, 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.“¹⁶

„Es gibt noch einiges zu tun. Wir geben alle ganz schön Gas, aber ich habe noch einiges an Weg vor mir.“

„Ich bin im 14. Jahr in 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

¹⁶ Die dargestellten Zitate stellen Aussagen aus den qualitativen Interviews da.

noch nicht alle Personen in der öffentlichen Verwaltung an einem Strang, und einzelne Personen mit Transformationsaufgaben bezeichnen und 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 10). 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% Verweigerer, 30% denen ist es egal und 10% 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.“

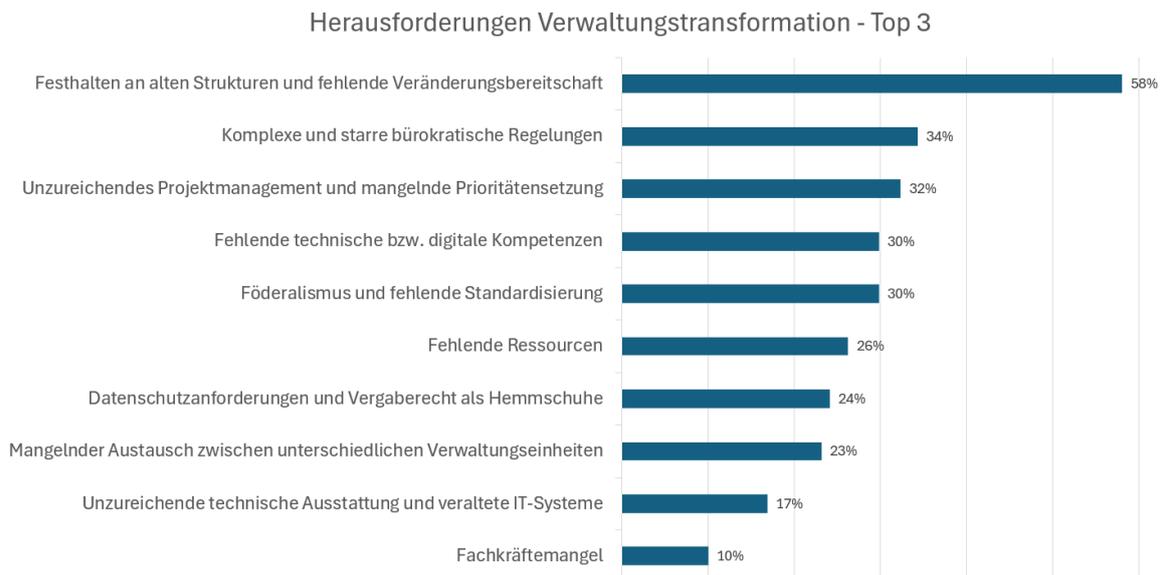


Abbildung 10: Herausforderungen der Verwaltungstransformation (Auswahl von 3 Antwortoptionen möglich) | Frage: Welche der folgenden Herausforderungen erlebst du persönlich als die größten Hindernisse bei der Verwaltungstransformation und Digitalisierung? Bitte wähle bis zu 3 aus. N=510

Komplexe und starre bürokratische Regelungen sind für ein gutes Drittel (34 % Zustimmung) 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 verlangsamten diese Regelungen oder in manchen Fällen auch nur das Beharren auf bestimmte Vorgaben – in Kombination mit einer geringen Risikobereitschaft, davon abzuweichen – die Einführung neuer Technologien und machen es schwierig, innovative Lösungen schnell umzusetzen. Zudem führen die vielen bürokratischen Abläufe zu hohen zeitlichen Aufwänden, sodass für vielen kaum Zeit für andere Tätigkeiten, wie z.B. Transformationsaufgaben bleibt.

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

Ähnlich herausfordernd (32 %) 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 auch 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 dazu.“

Fehlende technische bzw. digitale Kompetenzen (30 %) steht laut der Interview-Teilnehmer:innen einerseits für die Kritik an der Überzahl an Jurist:innen, die in der Verwaltung tätig sind und somit auch maßgeblich an Digitalisierungsthemen mitwirken, anstelle beispielsweise von 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 zu spürbar als bei denjenigen in Bundesbehörden (23 %). Auch empfinden Personen, die überwiegend mit Transformations-Themen 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.“

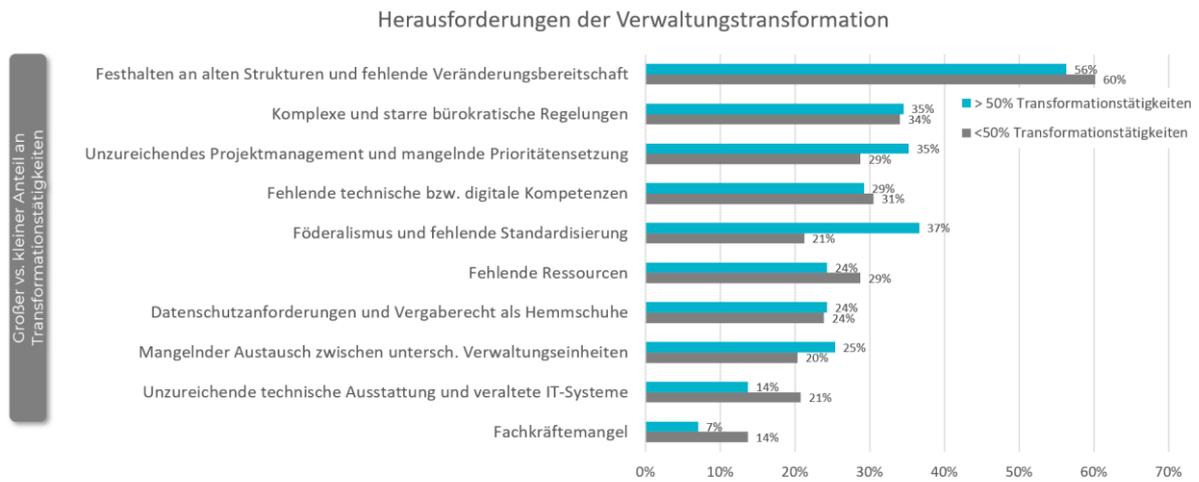


Abbildung 11: Herausforderungen der Verwaltungstransformation (nach Anteil an Transformationstätigkeiten) | N(> 50% Transformationstätigkeiten)=284; N(< 50% Transformationstätigkeiten)=226

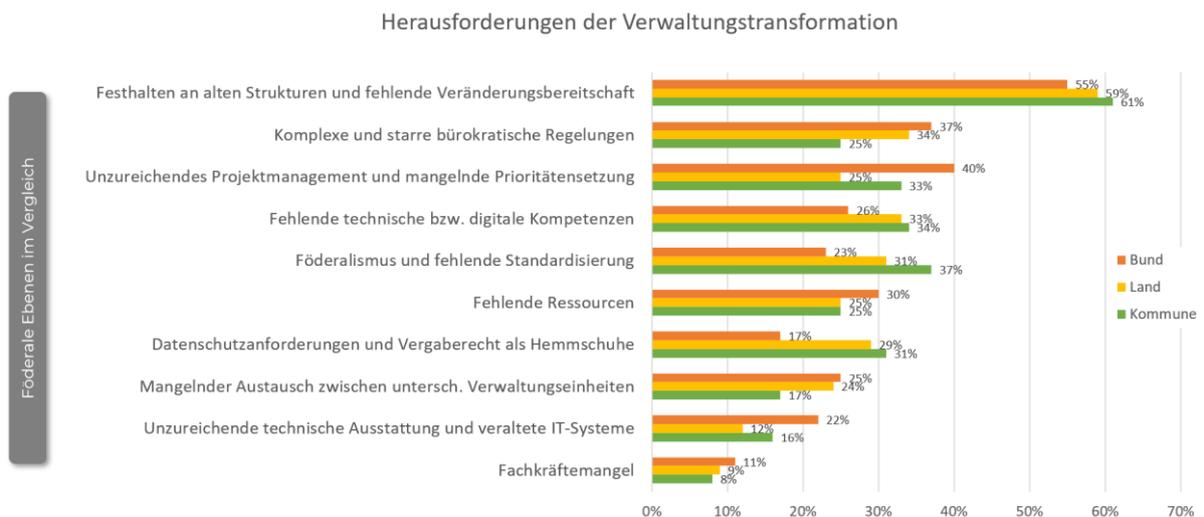


Abbildung 12: Herausforderungen der Verwaltungstransformation (nach föderalen Ebenen) | N(Bund)=199; N(Land)=95; N(Kommune)=121

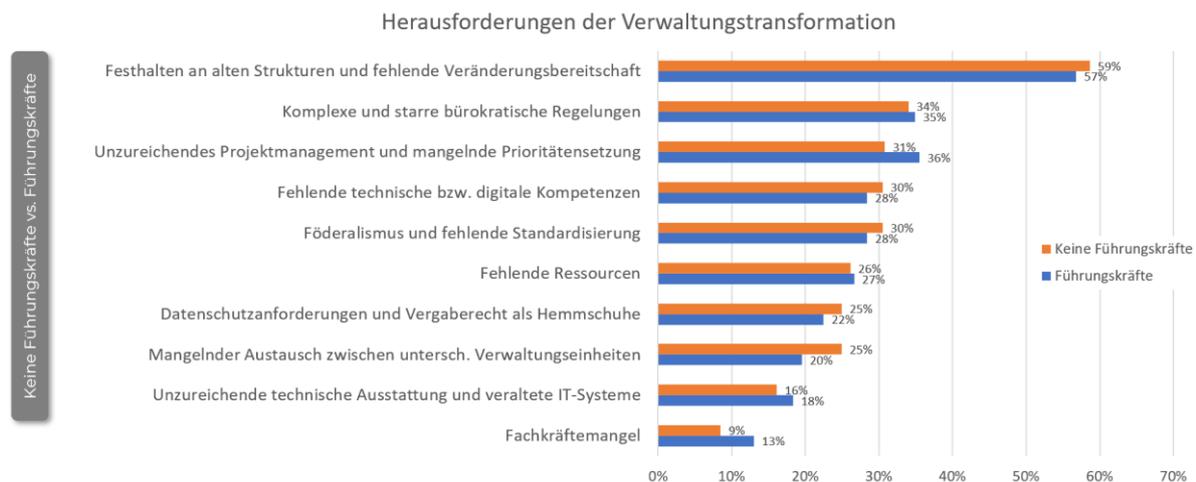


Abbildung 13: Hindernisse der Verwaltungstransformation (Keine Führungskräfte vs. Führungskräfte) | $N(\text{Keine Führungskräfte})=341$; $N(\text{Führungskräfte})=169$

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 in Frage, ob Datenschutz tatsächlich viele Innovationen behindert oder ob er lediglich als Vorwand dient.

„Gerade hänge ich an den Vergabegeschichten, die finde ich zum Kotzen. Weil wenn man in Terminen festhängt und man nicht hinterherkommt.“

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

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

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

Unzureichende technische Ausstattung und veraltete IT-Systeme (17 %) sowie **Fachkräftemangel** (10 %) wurden demnach 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.

„Die IT-Infrastruktur: verglichen mit der Privatwirtschaft ist das wirklich ein hindernder Faktor. Technik, die ständig nicht funktioniert, Rechner, die nicht funktionieren; Das hält uns meilenweit davon ab, aufzuschließen, da mitzuhalten und anzubieten was eigentlich Standard für Menschen 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 Netzwerktätigkeiten. 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 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.“

4.2. Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor

In diesem Kapitel wird beleuchtet, wie und vor allem in welchem Umfang Verwaltungsmitarbeiter:innen und Angehörige der öffentlichen Hand untereinander sowie nach außen netzwerken. Weiterhin wird in dem Kapitel aufgeführt, an welchen Orten und (digitalen) Räumen die Verwaltungsmitarbeiter:innen miteinander in Kontakt kommen, also welche Angebote und Formate für Vernetzung genutzt werden.

4.2.1. Monatlicher Zeiteinsatz für Netzwerktätigkeiten

Unter den Befragten der Online-Umfrage gaben 88 % an, mindestens eine Stunde pro Monat für Netzwerktätigkeiten aufzuwenden, **43 % davon netzwerken über sechs Stunden monatlich** (29 % 6-10 Stunden pro Monat, 14% sogar mehr als 10 Stunden im Monat).

Netzwerken: Zeiteinsatz pro Monat

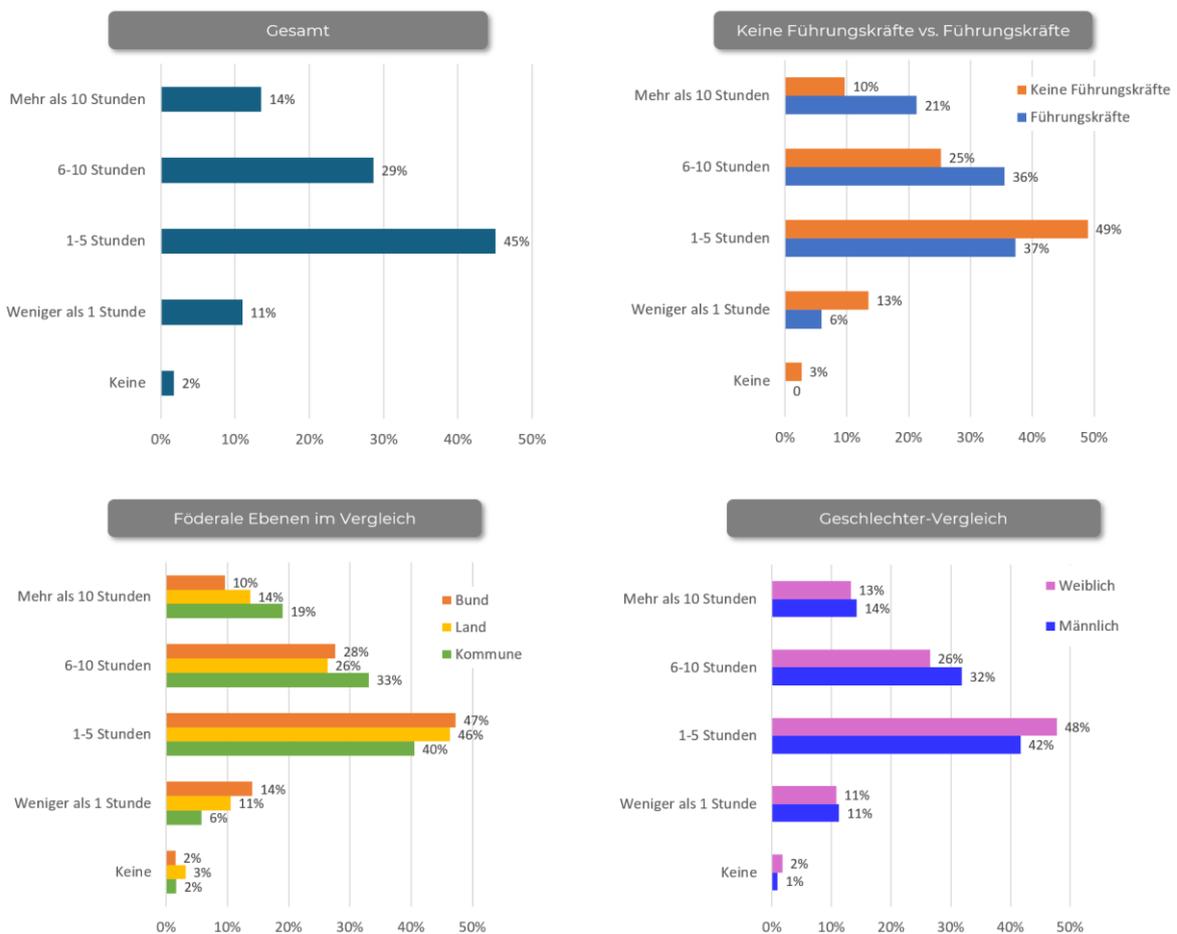


Abbildung 14: Monatlicher Zeiteinsatz für Netzwerken (Gesamt und Gruppenvergleich nach Führungsrolle, föderalen Ebenen und Geschlecht) | Frage: Wie viel Zeit pro Monat investierst du durchschnittlich für beruflich relevante Netzwerkaktivitäten? N(Gesamt)=510; N(Keine Führungskräfte)=341; N(Führungskräfte)=169; N(Bund)=199; N(Land)=95; N(Kommune)=121; N(Weiblich)=287; N(Männlich)=204

Diese Zahlen unterscheiden sich ein wenig – je nachdem welche Gruppen man genauer betrachtet: So wenden beispielsweise Führungskräfte insgesamt mehr Zeit fürs Netzwerken auf als „normale“ Verwaltungsmitarbeiter:innen, Personen in Kommunalbehörden mehr als Angestellte in Bundes- oder Landesbehörden und Männer mehr als Frauen (Abbildung 14).

4.2.2. Netzwerken als offizieller Bestandteil der Tätigkeiten

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.

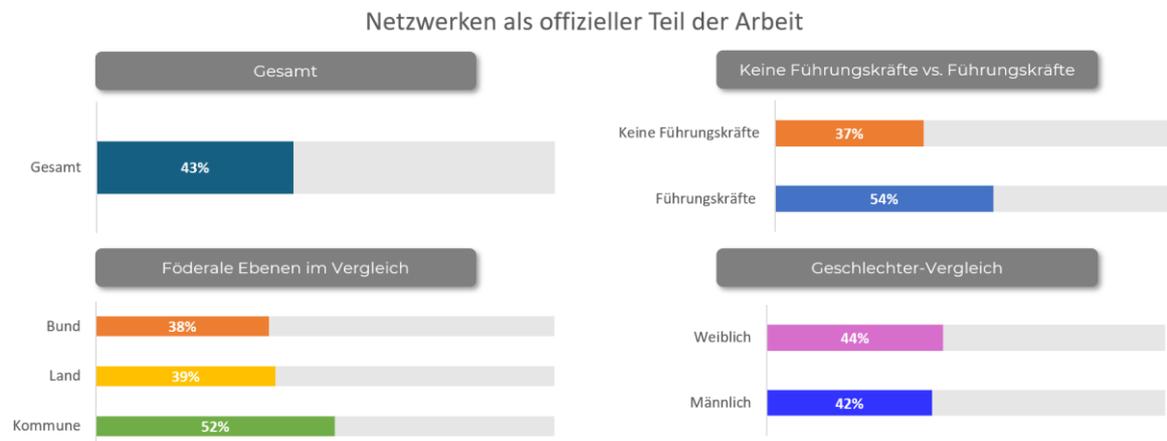


Abbildung 15: Netzwerken als offizieller Teil der Arbeit | Frage: Gehört Netzwerken offiziell zu deiner Arbeit? Beispiel: Netzwerkaktivitäten sind festgeschrieben in deinem Stellenprofil oder deiner Tätigkeitsbeschreibung. $N(\text{Gesamt})=501$; $N(\text{Keine Führungskräfte})=332$; $N(\text{Führungskräfte})=169$; $N(\text{Bund})=196$; $N(\text{Land})=92$; $N(\text{Kommune})=119$; $N(\text{Weiblich})=282$; $N(\text{Männlich})=202$

In den Schilderungen der Interview-Teilnehmer:innen über die eigene, aber v.a. auch andere 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.

4.2.3. Netzwerken während der Arbeitszeit

Die Ergebnisse der quantitativen Umfrage zeigen auf, dass die Einbindung von Netzwerkaktivitäten in das Tätigkeitsprofil die **Integration der Netzwerkaktivitäten in den Arbeitsalltag begünstigt**: Personen, bei denen Netzwerken offiziell Teil der Arbeitsaufgaben ist, absolvieren durchschnittlich 61 % ihrer Netzwerkaktivitäten während der regulären Arbeitszeit. Im Vergleich dazu liegt dieser Anteil bei Personen ohne offiziellen Auftrag bei lediglich 55 %.

Weiterhin verdeutlichen jedoch die Interviews, dass der Umgang mit Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit in der Praxis stark variiert:

- **Netzwerken als integraler Bestandteil der Arbeitsaufgaben:** Ähnlich wie in der quantitativen Umfrage zeigt sich auch in den Interviews, dass in Fällen, in denen Netzwerken explizit als Kernaufgabe im Tätigkeitsprofil verankert ist, dass der

Großteil der Aktivitäten während der Arbeitszeit erfolgt. Dies betrifft beispielsweise den Aufbau interner Netzwerke oder den Austausch mit anderen Abteilungen oder Behörden, der als essenziell für die eigene Tätigkeit betrachtet wird.

„Es ist ein ausdrücklicher Wunsch, das in meiner Arbeitszeit zu machen. Ich habe einen festgelegten Prozentsatz von Arbeitszeit pro Woche, daran teilzunehmen. Das wurde so mit meinem Chef besprochen.“

- **Teilweise Einbindung in die Arbeitszeit:** Bei den meisten findet ein Teil abgesprochen während der Arbeitszeit statt und ein Teil in der Freizeit. Innerhalb der Arbeit sind es Aktivitäten, bei denen der Bezug zur eigenen Arbeit offensichtlich bzw. leichter zu rechtfertigen ist. Alles andere wird abends besucht bzw. wenn tagsüber, dann wird die Arbeit hinten drangehängt und länger gearbeitet.

„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.“

„Wenn ich das Gefühl habe, die Themen zahlen 1:1 auf mein Projekt ein, dann buche ich es auf Arbeit, ansonsten mache ich es eher in der Freizeit.“

- **Selbstbestimmte Einteilung der Netzwerktätigkeiten:** Einige Befragte entscheiden eigenständig, wie sie ihre Zeit für Netzwerktätigkeiten einteilen. Diese selbstbestimmte Handhabung resultiert entweder aus einer generellen Freiheit, die ihnen bei der Gestaltung ihrer Arbeitszeit eingeräumt wird, oder aus einer bewussten Umgehung formaler Abstimmungsprozesse, die als hinderlich empfunden werden.

„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.“

- **Netzwerken überwiegend in der Freizeit:** Einige Befragte geben an, dass ihre Netzwerktätigkeiten größtenteils in ihrer Freizeit stattfinden. Dies betrifft insbesondere Situationen, in denen Netzwerken nicht Teil des Tätigkeitsprofils ist oder keine offizielle Freigabe durch den Arbeitgeber vorliegt.

„Bevor es auf dem Dienstposten stand, hat das alles in der Freizeit stattgefunden.“

Diese Unterschiede in der Einbindung von Netzwerktätigkeiten in den Arbeitsalltag spiegeln die vielfältigen Rahmenbedingungen und Herausforderungen wider (siehe auch Kapitel „Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten“), die das Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung prägen. Sie verdeutlichen zugleich, wie wichtig klare Regelungen und ein unterstützendes Arbeitsumfeld sind, um die Integration von Netzwerktätigkeiten in die reguläre Arbeitszeit zu fördern.

4.2.4. Orte zum Netzwerken in der öffentlichen Hand

Viele Netzwerkaktivitäten der Interview-Teilnehmer:innen finden **organisationsintern** statt. Gerade weil es hierfür noch häufiger 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 Netzwerke, Communities und andere Austauschformate, die von den Befragten genutzt werden, um sich mit anderen Verwaltungsmitarbeiter:innen oder auch darüber hinaus zu vernetzen und auszutauschen. Im Rahmen dieser Studie wurde eine [Übersicht über Vernetzungsangebote mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung](#) erstellt (ohne Anspruch auf Vollständigkeit¹⁷).

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/ Umsetzungscharakter (reines Vernetzungs-Treffen vs. Erzeugen von Arbeitsergebnissen) und natürlich der thematische Fokus.

Welche Formate am beliebtesten sind, wurde in der Umfrage erhoben (Abbildung 16).

¹⁷ 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/>)

Netzwerken: Häufigste Formate

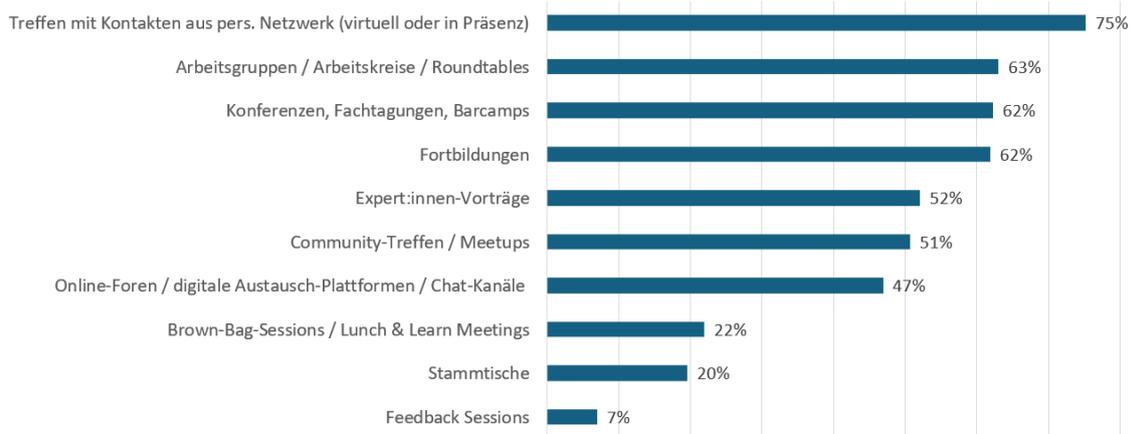


Abbildung 16: Häufigste Netzwerk-Formate | Frage: An welchen Formen von Netzwerkaktivitäten oder Community-Engagements nimmst du regelmäßig teil? N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Noch vor allen offiziellen und formell angebotenen Vernetzungsformaten gehen die meisten der **Pflege des eigenen Netzwerks** nach. Ein Drittel der Befragten trifft sich regelmäßig virtuell oder in Präsenz mit Kontakten aus persönlichem Netzwerk. Das persönliche Netzwerk ist häufig Resultat der Teilnahme an formellen Netzwerk-Angeboten 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 hier für viele eine große Rolle, da es eine niedrigschwellige Möglichkeit bietet, Kontakte anzuschreiben und nach Austausch oder Rat zu fragen.

Netzwerken: Häufigste Formate

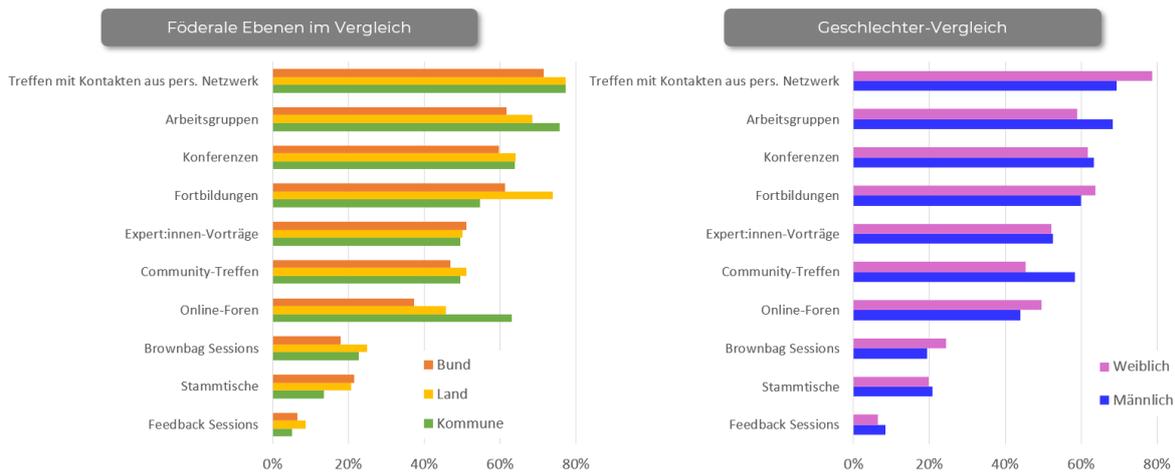


Abbildung 17: Häufigste Netzwerk-Formate (Gruppenvergleiche nach föderalen Ebenen und Geschlecht) | N(Bund)=196; N(Land)=92; N(Kommune)=119; N(Weiblich)=282; N(Männlich)=202

Die **beliebtesten mehr formalisierten Austauschformate** der Befragten sind Arbeitsgruppen, Konferenzen und Fortbildungen. Etwa die Hälfte beteiligen sich regelmäßig an Vorträgen, Community-Treffen und Online-Communities. An dieser Stelle erwähnenswert ist, dass Personen, die in Kommunen tätig sind, Online-Foren viel stärker nutzen (63 %)

als ihre Kolleg:innen in Bundes- (37 %) und Landesbehörden (46 %). Mitarbeiter:innen von Landesbehörden sind dafür stärker bei Fortbildungen vertreten (74 %; Bund: 61 %; Kommune: 55 %). Vergleicht man die Geschlechtergruppen, zeigt sich, dass Männer laut Eigenaussage deutlich stärker in Arbeitsgruppen und Community-Treffen beteiligt sind. Frauen dafür mehr als ihre männlichen Kollegen dem Austausch im persönlichen Netzwerk sowie in Fortbildungen und Online-Foren nachgehen.

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, Signal-Gruppe oder Mattermost. Der prototypische Aufbau von NExT (siehe Kapitel „NExT: Netzwerk und Communities“) dient für einige NExT-Community-Mitglieder als Vorbild, sodass sie sich beim Gründen eigener, meist organisationsinterner, CoPs an diesem Vorgehen orientieren.

„Ich habe ja von euch geklaut. Für unsere abteilungsübergreifende Inhouse-Community habe ich den gleichen Ablauf gewählt: Speed-Dating und Impulse.“

Einzelne von den Befragten beschriebene Communities legen jedoch zum Beispiel Wert auf kleinere Gruppen und einen festen Kern, sodass es leichter fällt, persönliche Kontakte aufzubauen oder gemeinsam Arbeitsergebnisse zu erzielen. Letzteres findet bei NExT nicht in den Communities, sondern in einem dezidierten Werkstattformat statt. Andere wiederum treffen sich sehr regelmäßig, kürzer oder häufiger auch in Präsenz, was bei NExT aufgrund der bundesweiten Ausrichtung nur selten vorkommt.

„Je kleiner die Interaktionsgruppen, desto größer ist der Output. Und desto besser kommt man an die implizite Erfahrung.“

Ein häufig gewähltes Austauschformat ist hier auch das Lunch & Learn bzw. Brownbag-Sessions, also niedrigschwellige Meetings in der Mittagszeit, bei denen es erlaubt ist zu essen. So lässt sich das Netzwerken leichter in den Arbeitsalltag integrieren. Mehr Details zu den Gelingensbedingungen von Vernetzungsformaten befinden sich im Kapitel zu den Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten („Gestaltung der Vernetzungsangebote“).

4.3. 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, **welche Themenbereiche des Netzwerkens die Befragten für wie wichtig** halten.

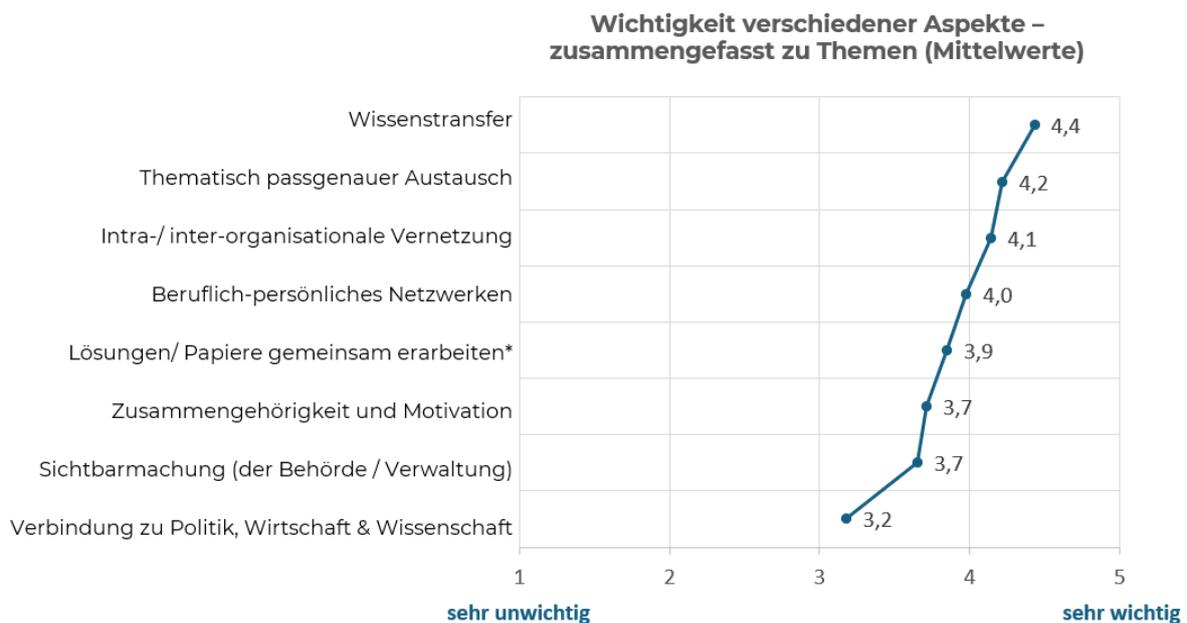


Abbildung 18: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Mittelwerte) | Frage: Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung: Wie wichtig sind folgende Themen für dich? (5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“, 27 Statements zusammengefasst zu 7 Faktoren via Mittelwertindex, basierend auf Faktorenanalyse, Varimax-Rotation); *Einzelitem aus Umfrage, zu keinem Faktor zugeordnet; N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Wie die Grafik (Abbildung 18) zeigt, werden grundsätzlich alle Themen¹⁸ 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

¹⁸ Themenbereiche basieren auf Einzelaspekte des Netzwerkens, die mit Hilfe einer Faktorenanalyse zusammengefasst wurden.

Vernetzung mit Politik, Wirtschaft und Wissenschaft (Mittelwert 3,2). Eine detaillierte Beschreibung der hier genannten Oberkategorien folgt im späteren Verlauf dieses Kapitels.

Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen (Abbildung 19 und Abbildung 20) zeigen, dass bei Führungskräften das Thema Sichtbarmachung der Behörde bzw. Verwaltung geringfügig wichtiger ist als bei Personen ohne Führungsrolle. Fast alle Themen außer intra- / interorganisationale Vernetzung, wo es hauptsächlich darum geht, Kontakte zu Personen zu knüpfen mit denen man nicht tagtäglich zusammenarbeitet, sind für Personen in Kommunen wichtiger als denjenigen in Bundes- oder Landesbehörden. Genauso empfinden Verwaltungsmitarbeiter:innen, die zum überwiegenden Teil mit Transformationstätigkeiten beauftragt sind, die meisten der dargestellten Themen wichtiger als ihre Kolleg:innen mit weniger Transformationsaufgaben. Frauen finden alle Themen außer die Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft noch wichtiger als Männer.

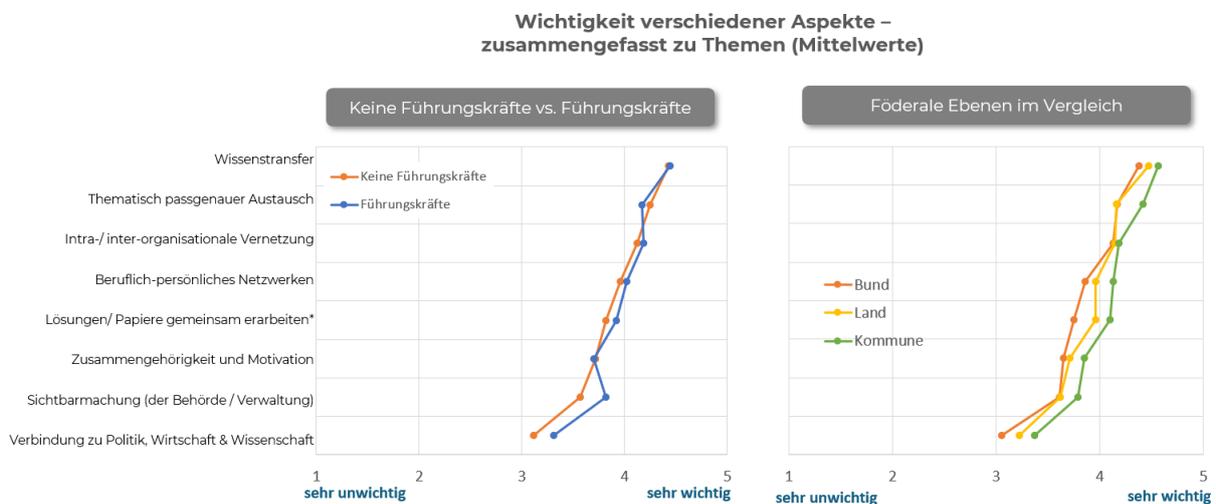


Abbildung 19: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Gruppenvergleiche nach Führungsrolle und föderalen Ebenen) | $N(\text{Keine Führungskräfte})=332$; $N(\text{Führungskräfte})=169$; $N(\text{Bund})=196$, $N(\text{Land})=92$, $N(\text{Kommune})=119$

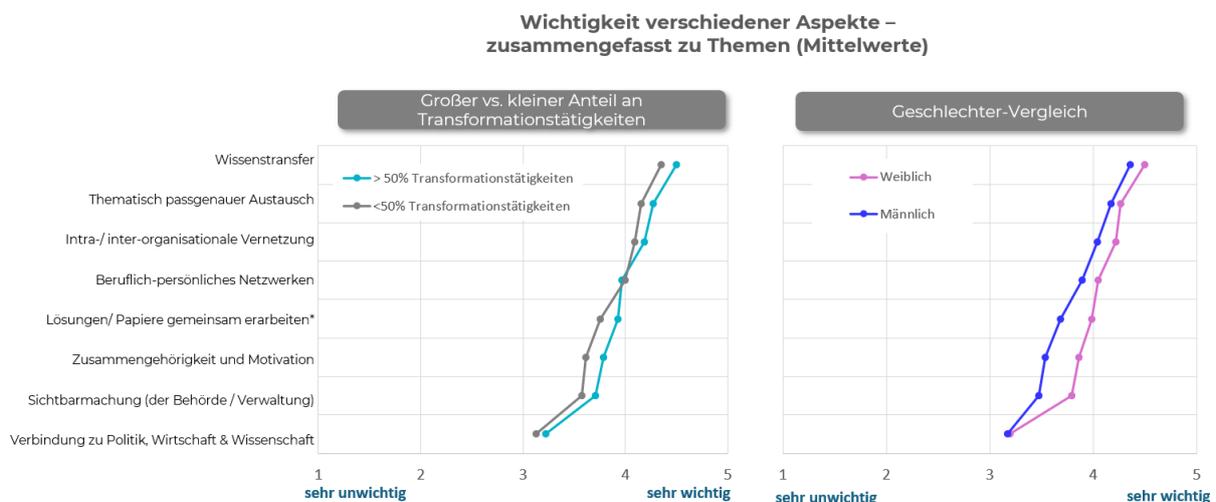


Abbildung 20: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Gruppenvergleiche nach Anteil an Transformationstätigkeiten und Geschlecht) | $N(> 50\% \text{ Transformationstätigkeiten})=281$; $N(< 50\% \text{ Transformationstätigkeiten})=220$; $N(\text{Weiblich})=282$; $N(\text{Männlich})=202$

Die Analyse der einzelnen Aspekte (Abbildung 21) innerhalb der Themenbereiche zeigt, dass „Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen bekommen“ von 96 % der Befragten als sehr oder eher wichtig eingestuft wird. Ebenso hoch (96 % sehr/eher wichtig) wird der Aspekt „Informationen bekommen, die meine Abteilung/mein Team weiterbringen können“ bewertet. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass Netzwerkaktivitäten primär auf den fachlichen Austausch und den organisatorischen Fortschritt ausgerichtet sind, anstatt vorrangig karriereorientierte Ziele zu verfolgen – eine möglicherweise unbegründete Sorge mancher Führungskräfte¹⁹.

„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. Das geht dann ja auf die ganze Abteilung zurück, wenn man besser dasteht.“

„Mit Personen aus der Privatwirtschaft zusammenkommen“ wird von 39 % als sehr oder eher unwichtig betrachtet und ist somit der Aspekt mit geringster Relevanz für die Befragten. Der Austausch über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg wird etwas mehr wertgeschätzt (95 %) als der interne Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen (86 %).

¹⁹ Diese potenzielle Sorge von Führungskräften wurde in den Interviews als Grund genannt, weshalb Führungskräfte das Netzwerken nicht zulassen.

Wichtigkeit einzelner Aspekte des Netzwerkes

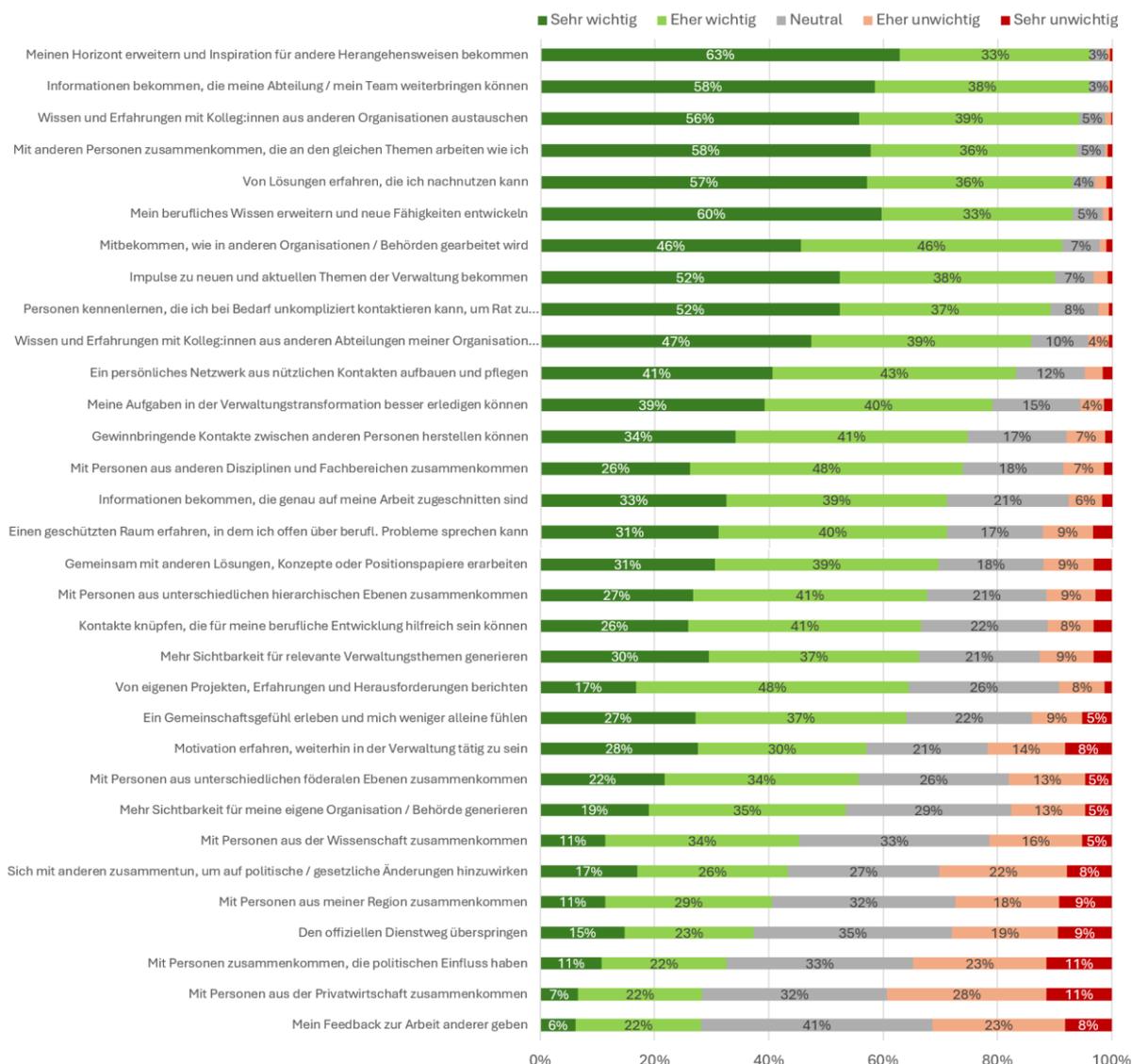


Abbildung 21: Wichtigkeit einzelner Aspekte des Netzwerkes (wie in der Umfrage abgefragt) | Frage: Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung: Wie wichtig sind folgende Themen für dich? (5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“); N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Die 32 abgefragten Einzelstatements wurden mittels Faktorenanalyse aggregiert, wobei die identifizierten Faktoren als Grundlage für die zuvor genannten Themenbereiche dienten. Diese Dimensionsreduktion ermöglicht eine übersichtliche Darstellung und ein besseres Grundverständnis der Ergebnisse. Die Übersicht über die genaue Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien lässt sich im Anhang („Wichtigkeit einzelner Netzwerk-Aspekte: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien“) nachlesen. Um einen umfassenderen Kontext zu bieten, werden im Folgenden die einzelnen Themenbereiche und ihre enthaltenen Aspekte noch einmal detailliert erläutert.

4.3.1. Wissenstransfer

Der Themenbereich „Wissenstransfer“ enthält die meisten Einzelaspekte und umfasst verschiedene Unterthemen, die jedoch alle auf das gleiche Endziel hinwirken: einem Wissenstransfer zwischen unterschiedlichen Personen und Organisationen in der

öffentlichen Hand, um Aufgaben besser oder effizienter erledigen zu können und auch um die Silos zu überwinden.²⁰

Inspiration, kreative Impulse und Innovationsförderung: Die Interview-Teilnehmer:innen betonen, dass Inspiration vor allem durch den Blick über den Tellerrand entsteht. Es geht darum, Ideen für die Bewältigung von Herausforderungen zu sammeln, von Methoden und Lösungsansätzen zu erfahren und von den Erfahrungen anderer zu lernen. Besonders in der Verwaltungswelt, die durch stark abgegrenzte Zuständigkeiten geprägt ist, wird die Möglichkeit, den eigenen Horizont zu erweitern und neue Perspektiven einzunehmen, als entscheidend angesehen. Der persönliche Austausch wird dabei als zentraler Weg beschrieben, um Einblicke in die Arbeitsweisen anderer Teams und Organisationen zu gewinnen – insbesondere angesichts der in der Verwaltung häufig anzutreffenden Silostrukturen. Vernetzungsangebote wie beispielsweise Communities werden von den Teilnehmer:innen häufig als einzige Möglichkeit wahrgenommen, diese „exklusiven“ Einblicke zu erhalten.

„Mir geht es darum, mein Mindset und meine Perspektive zu erweitern. Es ist superspannend zu hören, was in anderen Behörden nicht nur auf Landesebene gemacht wird. Sehr inspirierend.“

„Mir geht es um den Blick von außen, über den Gartenzaun. Es tut uns nicht gut, wenn wir nur im eigenen Saft schmoren. Man braucht einen Reality-Check.“

„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.“

„Bei NExT erhält man exklusive Schulterblicke. Da kommt man anders gar nicht ran.“

„Als Verwaltungsmitarbeiter kann nicht einfach so auf Kongresse fahren. Es ist dann auch nicht möglich, Personen anzusprechen. Das ist hier [NExT] aber einfach möglich. Das ist der USP!“

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

Wissens- und Kompetenzaufbau: Netzwerktreffen, insbesondere CoPs, bieten Teilnehmer:innen die Möglichkeit, ihre methodischen und fachlichen Kompetenzen, aber auch Soft Skills praxisnah zu erweitern. Im Gegensatz zu klassischen Trainings oder Fortbildungen erfolgt das Lernen hier auf Augenhöhe und im gemeinsamen Austausch. Neue Methoden werden häufig durch Impulsvorträge vermittelt und können direkt angewendet oder umgesetzt werden. Zudem profitieren die Teilnehmer:innen vom direkten Kontakt mit Fachkolleg:innen, die bei spezifischen Fragestellungen auf informellem und

²⁰ Die Unterthemen wurden anhand der Antworten in den Interviews erstellt.

niedrigschwelligem Weg praktische Tipps geben. Auch das Erfahrungswissen anderer wird genutzt, um Entscheidungen schneller zu treffen und Ziele effizienter zu erreichen.

„Was ich super toll finde, wenn du als Teilnehmerin dabei bist: Man kann unheimlich viele Infos ziehen. Man bekommt in kurzer Zeit eine geballte Ladung Know-how.“

„Es geht darum, voneinander zu lernen. Es ist nie nur ein Austausch. Ich lerne immer so viel.“

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

„Der Austausch mit Bundesbehörden war sehr wertvoll. Da habe ich viel mitgenommen. Es hat mich persönlich darin unterstützt, für uns ein eigenes Profil für unsere Beratung zu entwickeln.“

Praxisbeispiele übernehmen und Nachnutzung ermöglichen: Der Austausch in Netzwerken und Communities of Practice ermöglicht die Weitergabe konkreter Lösungen und praxistauglicher Umsetzungen zwischen Organisationen, die selten direkt miteinander in Kontakt stehen. Durch diesen Wissenstransfer werden Teilnehmer:innen auf Personen und Behörden aufmerksam, die an ähnlichen Themen arbeiten. Dies fördert die Verbreitung von Konzepten, Umsetzungen und Argumentationshilfen über Abteilungs-, Länder- und Ressortgrenzen hinweg. Der Austausch trägt dazu bei, Doppelarbeit zu vermeiden und die bestehenden Silostrukturen abzubauen.

„Wenn ich die Ideen, die in meinem Kopf sind, nicht von der Pike auf selbst entwickeln muss. 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.“

„Vieles ergibt sich aus den Netzwerken. Ich habe den Vortrag von CDO von [Landeshauptstadt] auf Messe gesehen. Danach am Telefon ausgetauscht, weil die den Bauantrag schon hatten. Anschließend haben wir die Bauämter miteinander verknüpft. Sowas findet total häufig statt und wurde initiiert durchs Netzwerk.“

„Jemand vom [Bundesbehörde] hat etwas vorgestellt. Die hatten eine ähnliche Fragestellung wie wir und haben vorgestellt, wie die da vorgegangen sind. Die waren einen kleinen Schritt voraus. Ich habe mir dann den Vortragenden notiert und Kontakt gesucht: Im Anschluss hatten wir einen halbstündigen Video-Call. Da habe ich dann nochmal mehr Details erfragt, um Kontext zu verstehen.“

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. Das war cool.“

Wissen weitergeben: Auch das Teilen von eigenem Wissen und Erfahrungen spielt hier eine Rolle. Es geht darum, anderen zu helfen und der Community etwas zurückzugeben. Für viele der Befragten ist dieser Punkt auch eine Motivation, um in CoPs aktiv zu sein.

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

4.3.2. Thematisch passgenauer Austausch

Der bereits erwähnte Praxisbezug scheint für Personen aus der Verwaltung bei den Netzwerken besonders wichtig zu sein. Es geht ihnen nicht nur schlichtweg darum, Methodewissen auszutauschen, sondern sie schätzen vor allem den Austausch, der speziell auf ihr Themengebiet und ihre konkreten Aufgaben im Arbeitsalltag zugeschnitten ist. Findet der Austausch zwischen Personen statt, die an ähnlichen Themen arbeiten, so zählt dieser noch stärker auf eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der eigenen Arbeit ein.

„Alle machen genau das gleiche, aber warum weiß das keiner? Warum kann ich das nicht recherchieren? Warum ist das nicht bekannt? Das hilft mir tatsächlich sehr im Alltag. Es hilft sehr im Arbeitsalltag sich mit Menschen auszutauschen, die schon weiter sind mit einer ähnlichen Angelegenheit.“

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

4.3.3. Intra-/interorganisationale Vernetzung

Community-Treffen fungieren häufig als Ausgangspunkt für weiterführende Vernetzung und Kooperationen, die außerhalb der offiziellen Community stattfinden. Sie ermöglichen den Aufbau wertvoller Kontakte, die im beruflichen Alltag von Nutzen sind. 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. Die Ergebnisse der Umfrage verdeutlichen zudem, dass der Austausch insbesondere mit Personen geschätzt wird, die außerhalb der eigenen fachlichen oder organisatorischen Blase tätig sind – sei es aus anderen Organisationen, Abteilungen, Disziplinen oder hierarchischen Ebenen innerhalb der Verwaltung.

„Mitunter ergeben sich Kontakte, die Türen öffnen, von denen man nicht wusste. 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 selber relevant sein können, weil es die Hemmschwelle senkt, wenn man schon mal gesprochen hat. So kann man im Nachgang nochmal auf die Leute zuzugehen.“

„Ich finde es gut, Kontakte zu haben, auf die man möglicherweise zugreifen kann.“

„Nach dem Treffen der Nutzerzentriertes-Design-Community hatte ich Kontakte zum Bundespresseamt. Das war ein super Win. Das ist genau das, was nebenbei passiert. Man findet Leute mit ähnlichen Gedanken, wo man sich dann auch im Nachgang noch austauschen konnte.“

„Man lernt sich kennen, man hat dieselbe Problematik und tauscht sich drüber aus.“

„Vieles davon passiert in der Community, aber auch einiges im Austausch im Nachgang per E-Mail und Telefon.“

4.3.4. Beruflich-persönliche Vernetzung

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.“

4.3.5. Zusammengehörigkeit und Motivation

Für Verwaltungsmitarbeiter:innen, die an der Verwaltungstransformation mitarbeiten, ist die Identifikation mit einer Gruppe von ähnlich Denkenden ein essenzieller Faktor. Die Herausforderungen in diesem Bereich – darunter langsame Fortschritte, veraltete Denkweisen, fehlendes Know-how, komplexe föderale Strukturen, strikte Regelungen und Abteilungs-Silos – führen häufig zu Frustration. Zudem fühlen sich viele Transformationsverantwortliche in ihren Rollen isoliert, da es oft an direkten Kolleg:innen mit vergleichbaren Aufgaben fehlt. Communities bieten hierfür einen geschützten Raum, in dem Erfahrungen über die Bewältigung ähnlicher Herausforderungen geteilt und gegenseitige Unterstützung sowie Bestärkung erfahren werden können. Auch die Umfrageergebnisse zeigen, dass Zusammengehörigkeit und Motivation vor allem für Personen mit mehr Transformationsaufgaben von größerer Relevanz (Mittelwert 3,8) sind als für jene mit weniger Transformationsverantwortung (Mittelwert 3,6).

„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 Stückweit 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 selber nicht so allein fühlen, hilft Dinge auszuhalten.“

„Für mich ist es superspannend zu wissen, dass man nicht alleine im Boot ist und alle die ähnlichen Fragestellungen haben.“

4.3.6. Sichtbarmachung (der Behörde/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 und öffentlichen Unternehmen, messen diesem Aspekt gelegentlich mehr Relevanz bei als ihre Vergleichsgruppen. Für öffentliche Unternehmen kann die gesteigerte Wahrnehmung innerhalb der Verwaltungslandschaft zudem einen strategischen Vorteil darstellen, indem sie potenziell zu mehr Aufträgen führt.

4.3.7. Verbindung zu Politik, Wirtschaft & Wissenschaft

Der Austausch mit Vertreter:innen aus Wirtschaft, Wissenschaft sowie politischen und verwaltungstechnischen Entscheidungsträger:innen ist ein weiterer Aspekt des Netzwerrens. Diese Verbindungen können bei der strategischen Ausrichtung und der Umsetzung politischer Ziele von Bedeutung sein. Obwohl dieses Thema insgesamt eine vergleichsweise geringere Relevanz aufweist und in den Interviews nicht stark betont wurde, zeigte sich, dass es für einzelne Personen dennoch von großer Bedeutung sein kann. Gerade für diese Personen hat es auch mehr Bedeutung, selbst Positionspapiere zu entwickeln und mit diesen dann Einfluss auf Entscheidungen zu nehmen (siehe Kapitel „Gemeinsame Arbeitsergebnisse“).

„Es ist zu einem gewissen Maß 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 die auf ein politisches Parkett kommen.“

4.3.8. 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 es sogar essenzieller Bestandteil von CoPs, dass es auch um ein gemeinsam erzeugtes Arbeitsergebnis und nicht nur um das reine Vernetzen geht. Häufig wurde dieses Bedürfnis im Zusammenhang mit selbst gegründeten organisationsinternen CoPs geäußert. Andere wiederum fanden, dass ein Netzwerk zum reinen Austausch und Networking auch gewinnbringend genug ist²¹.

„Eine konkrete Umsetzung finde ich super. Da hätte ich voll Bock drauf. Viele Blicke haben tollere Ergebnisse.“

²¹ Bei NExT besteht innerhalb der Community-Treffen der Fokus auf Erfahrungsaustausch. In der Regel werden dort keine konkreten Arbeitsergebnisse erarbeitet. Eine kollaborative Erarbeitung von Werkstücken findet daher eher im NExT-Werkstattformat statt.

Motive der Kollaboration

Die kollaborative Erstellung von Arbeitsergebnissen innerhalb von Netzwerken, CoPs oder dezidierten Arbeitsgruppen stellt einen zentralen Mehrwert dar. Dabei lassen sich folgende Motive hervorheben:

Output generieren: Die gemeinsame Arbeit ermöglicht die Erstellung konkreter und praxisnaher Ergebnisse wie Konzepte, Leitfäden oder Positionspapiere. Durch die Kollaboration und den Austausch von Lösungen bei der Zusammenarbeit entstehen Arbeitsergebnisse in einer Qualität, die einzelne Organisationseinheiten allein oft nicht erreichen könnte. Mit konkreten Arbeitsergebnissen lässt sich außerdem in vielen Fällen auch das Engagement in Communities besser vor dem Arbeitgeber rechtfertigen.

„Das ist ein Mechanismus, um Lösungen für ganz neue Themen zu entwickeln, um überhaupt zu Lösungen zu kommen. Eine einzelne Organisationseinheit hätte das alleine gar nicht lösen können. Die Dynamik des Netzwerkes hat es geschafft, in relativ kurzer Zeit zu einer Lösung zu kommen.“

Vertretung gemeinsamer Interessen: Netzwerke bieten eine Plattform, um Positionen zu formulieren und Argumentationsgrundlagen zu entwickeln, die verwaltungsübergreifende und bundesweite Relevanz haben und politisch eingebracht werden können. Dies stärkt die Schlagkraft der Teilnehmer:innen und ermöglicht es, übergreifende Herausforderungen wie Digitalisierungsprojekte gemeinsam voranzutreiben.

„Mit dem Positionspapier kann ich jetzt zum Landrat gehen: Ich möchte diese Lösung, weil das mehrere erarbeitet haben.“

Individueller Nutzen und Praxiserfahrung: Teilnehmer:innen profitieren von Lösungen für eigene Probleme, Praxiserfahrung und dem interdisziplinären Austausch. Die gemeinsame Erstellung von Lösungen und Produkten intensiviert den Transfer von Fachwissen und Materialien, die sonst schwer zu finden wären und deren direkte Anwendung in der Praxis. Zudem motiviert die Aussicht auf unmittelbar anwendbare Ergebnisse.

„Wenn ich weiß, dass ich etwas perspektivisch einsetzen kann, habe ich dafür immer Kapazitäten.“

Hürden und Gelingensbedingungen

Die erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzwerken und CoPs steht vor verschiedenen Herausforderungen, die das Erreichen praxisnaher Ergebnisse erschweren können. Eine zentrale Hürde ist der **hohe zeitliche Aufwand**, der mit der übergreifenden Zusammenarbeit verbunden ist. Langwierige Prozesse ohne klaren Abschluss oder konkrete Resultate führen nicht selten zur Frustration der Beteiligten. Zeitmangel bei Schlüsselpersonen sowie begrenzte Kapazitäten insgesamt erschweren die Fertigstellung von Projekten. Ein Beispiel hierfür ist der Abbruch von Initiativen, weil zentrale Mitwirkende neue Rollen übernehmen mussten oder die Redaktionsarbeit an einem Projekt nicht abgeschlossen werden konnte.

Des Weiteren berichteten die Interview-Teilnehmer:innen auch von **unzufriedenstellen-der Qualität der Ergebnisse**: Oft wurden die Ergebnisse als zu allgemein wahrgenommen, was ihre praktische Anwendbarkeit einschränkte. Andererseits waren sie in manchen Fällen konkreter und spezifischer. Dann jedoch nur für bestimmte Gruppen innerhalb der Verwaltung relevant, was ihre Reichweite und Akzeptanz reduzierten.

Damit die Zusammenarbeit gelingen kann, spielen **verschiedene Voraussetzungen** eine entscheidende Rolle:

- **Kleine, fokussierte Gruppen:** Netzwerktreffen können hier lediglich als Ausgangspunkt dienen, aus denen sich kleinere Arbeitsgruppen zu spezifischen Themen bilden, um gezielt und effizient arbeiten zu können.
- **Stringente Moderation und Organisation:** Erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert eine klare und kontinuierliche Moderation, die sowohl koordinativ als auch inhaltlich unterstützt und langfristig sicherstellt, dass praktische Ergebnisse erzielt werden.
- **Themenfokussierung:** Der Fokus auf spezifische, praxisnahe Themen verhindert, dass Ergebnisse zu allgemein bleiben, und erhöht deren Relevanz für die Zielgruppe.
- **Zeitliche Freiräume:** Arbeitgeber sollten ausreichende Kapazitäten bereitstellen, damit Teilnehmer:innen sich aktiv und nachhaltig engagieren können.

4.4. Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten

Netzwerkaktivitäten bieten vielfältige Vorteile 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 intern und 65 % regelmäßig extern den Austausch mit Kolleg:innen suchen (Abbildung 22). Unter Berücksichtigung vorliegender Studien (siehe Kapitel „Ausgangslage & Hintergrund“) und der Aussagen der Interview-Teilnehmer:innen über Kolleg:innen aus anderen Abteilungen oder Organisationen ist jedoch davon auszugehen, dass diese Zahlen für die Gesamtheit der Verwaltungsmitarbeiter:innen deutlich geringer ausfallen.

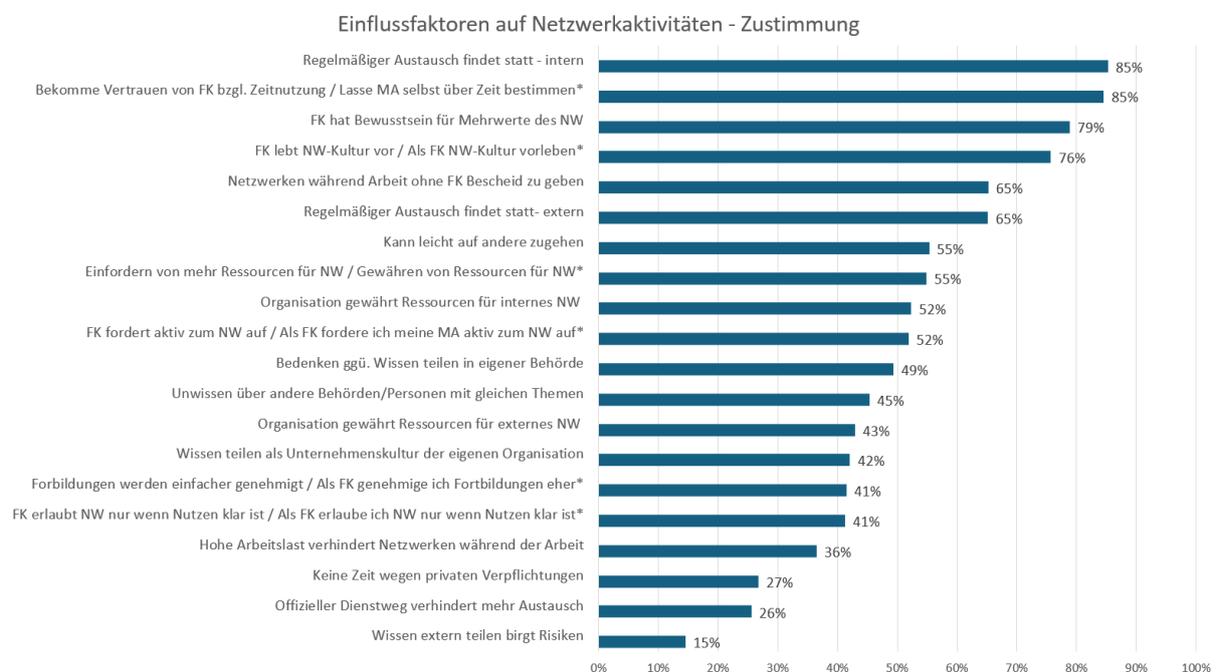


Abbildung 22: Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten – Zustimmung | Frage: Bitte gib an, inwieweit du den folgenden Aussagen zustimmst oder nicht zustimmst. (5er-Skala mit Ausweichkategorie „kann ich nicht beurteilen“); Dargestellt: Top2-Werte: „Stimme eher zu“, „Stimme voll und ganz zu“; N(exkl. Ausweichkategorie): 446-510; *Bei diesen Items haben Führungskräfte andere Formulierungen gesehen als Nicht-Führungskräfte

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.

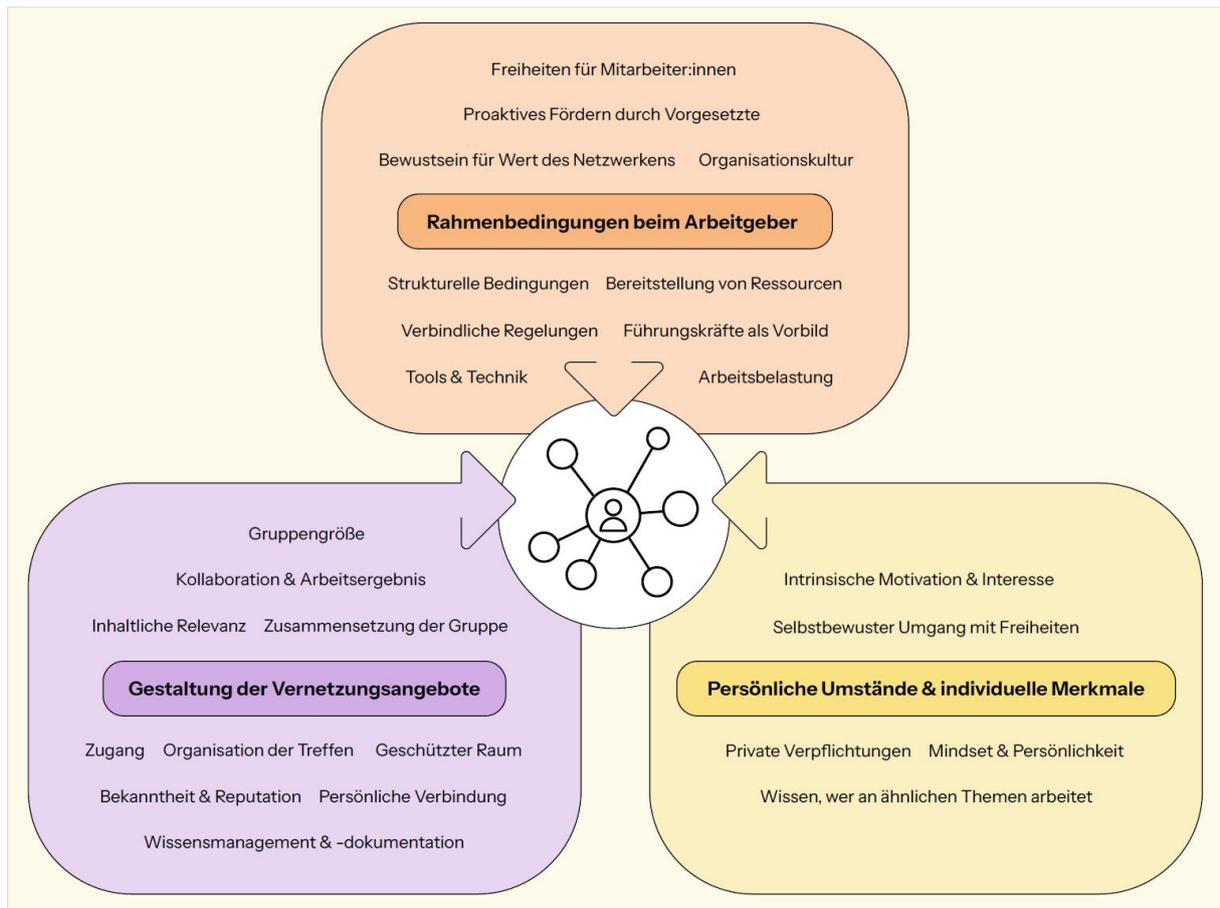


Abbildung 23: Visualisierung der drei Einflussbereiche auf die Netzwerkaktivitäten von Verwaltungsmitarbeiter:innen

Ein signifikanter Zusammenhang 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 werden²². Abbildung 24 und Abbildung 25 veranschaulichen – je für Nicht-Führungskräfte und Führungskräfte – die Zusammenhänge zwischen den Einflusskategorien, die auf den erhobenen Einzelstatements basieren²³. Die statistische Auswertung zeigt, 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 (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.

²² Aspekte zur Beschaffenheit und Gestaltung der Netzwerke wurden in diesem Kontext nicht abgefragt

²³ Die Zuordnung der Einzelitems zu Einflusskategorien sowie die Abbildungen zur Korrelation der 20 abgefragten Einzelitems befinden sich im Anhang: „Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Keine Führungskräfte)“, „Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Führungskräfte)“, „Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte“.

Einflussfaktoren zusammengefasst zu Kategorien - Korrelation

Nur „Keine Führungskräfte“	Regelmäßiger Austausch findet statt*	Offene Wissenskultur in Org.*	Offizieller Dienstweg behindert Austausch	Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	Genehmigung für Netzwerken schwierig*	Unterstützung durch eigene FK*	Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	Förderliche Persönlichkeit*	Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	Bedenken eigenes Wissen zu teilen	Private Verpflichtungen als Hindernis
Regelmäßiger Austausch findet statt*	1,00	0,16	-0,11	0,41	-0,13	0,37	-0,10	0,37	-0,41	-0,11	-0,05
Offene Wissenskultur in Org.*	0,16	1,00	-0,32	0,33	-0,27	0,32	-0,12	0,01	-0,25	-0,16	-0,11
Offizieller Dienstweg behindert Austausch	-0,11	-0,32	1,00	-0,25	0,34	-0,26	0,24	0,00	0,20	0,27	0,22
Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	0,41	0,33	-0,25	1,00	-0,39	0,60	-0,35	0,35	-0,27	-0,10	-0,19
Genehmigung für Netzwerken schwierig*	-0,13	-0,27	0,34	-0,39	1,00	-0,40	0,28	-0,07	0,19	0,15	0,13
Unterstützung durch eigene FK*	0,37	0,32	-0,26	0,60	-0,40	1,00	-0,22	0,24	-0,24	-0,12	-0,14
Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	-0,10	-0,12	0,24	-0,35	0,28	-0,22	1,00	-0,09	0,10	0,12	0,37
Förderliche Persönlichkeit*	0,37	0,01	0,00	0,35	-0,07	0,24	-0,09	1,00	-0,16	-0,05	-0,05
Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	-0,41	-0,25	0,20	-0,27	0,19	-0,24	0,10	-0,16	1,00	0,02	0,11
Bedenken eigenes Wissen zu teilen	-0,11	-0,16	0,27	-0,10	0,15	-0,12	0,12	-0,05	0,02	1,00	0,11
Private Verpflichtungen als Hindernis	-0,05	-0,11	0,22	-0,19	0,13	-0,14	0,37	-0,05	0,11	0,11	1,00

Abbildung 24: Kategorien-Korrelation (Nicht-Führungskräfte): Zustimmung zu Einflussfaktoren (zusammengefasst zu Kategorien); Dargestellt: Korrelationseffizienten (Spearman r): 1 = starker positiver Zusammenhang, 0 = kein Zusammenhang, -1 = starker negativer Zusammenhang; **gefettete Werte**: signifikanter Zusammenhang ($p < 0,05$); Basis: Keine Führungskräfte

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

Einflussfaktoren zusammengefasst zu Kategorien - Korrelation

Nur Führungskräfte	Regelmäßiger Austausch findet statt*	Offene Wissenskultur in Org.*	Offizieller Dienstweg behindert Austausch	Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	Unterstützung durch eigene FK	Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	NW der MA aktiv fördern *	MA Freiheiten geben*	NW vorleben	Förderliche Persönlichkeit*	Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	Bedenken eigenes Wissen zu teilen	Private Verpflichtungen als Hindernis
Regelmäßiger Austausch findet statt*	1,00	0,13	-0,24	0,36	0,29	-0,26	0,29	0,06	0,22	0,39	-0,25	-0,09	-0,07
Offene Wissenskultur in Org.*	0,13	1,00	-0,44	0,32	0,32	-0,23	-0,01	-0,05	-0,04	-0,05	-0,13	-0,25	-0,09
Offizieller Dienstweg behindert Austausch	-0,24	-0,44	1,00	-0,15	-0,16	0,07	-0,18	-0,12	-0,07	-0,10	0,13	0,35	0,03
Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	0,36	0,32	-0,15	1,00	0,45	-0,39	0,33	0,02	0,06	0,27	-0,24	-0,08	-0,21
Unterstützung durch eigene FK	0,29	0,32	-0,16	0,45	1,00	-0,20	0,15	0,03	0,07	0,08	-0,20	-0,04	-0,14
Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	-0,26	-0,23	0,07	-0,39	-0,20	1,00	-0,16	-0,19	-0,04	-0,33	0,25	0,11	0,41
NW der MA aktiv fördern *	0,29	-0,01	-0,18	0,33	0,15	-0,16	1,00	0,16	0,32	0,36	-0,16	-0,19	-0,12
MA Freiheiten geben*	0,06	-0,05	-0,12	0,02	0,03	-0,19	0,16	1,00	0,00	0,25	-0,20	-0,08	-0,20
NW vorleben	0,22	-0,04	-0,07	0,06	0,07	-0,04	0,32	0,00	1,00	0,26	-0,20	-0,17	-0,09
FFörderliche Persönlichkeit*	0,39	-0,05	-0,10	0,27	0,08	-0,33	0,36	0,25	0,26	1,00	-0,25	-0,12	-0,11
Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	-0,25	-0,13	0,13	-0,24	-0,20	0,25	-0,16	-0,20	-0,20	-0,25	1,00	0,07	0,24
Bedenken eigenes Wissen zu teilen	-0,09	-0,25	0,35	-0,08	-0,04	0,11	-0,19	-0,08	-0,17	-0,12	0,07	1,00	0,19
Private Verpflichtungen als Hindernis	-0,07	-0,09	0,03	-0,21	-0,14	0,41	-0,12	-0,20	-0,09	-0,11	0,24	0,19	1,00

Abbildung 25: Kategorien-Korrelation (Nicht-Führungskräfte): Zustimmung zu Einflussfaktoren (zusammengefasst zu Kategorien); Dargestellt: Korrelationseffizienten (Spearman r): 1 = starker positiver Zusammenhang, 0 = kein Zusammenhang, -1 = starker negativer Zusammenhang; **gefettete Werte**: signifikanter Zusammenhang ($p < 0,05$); Basis: Keine Führungskräfte

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

Im Folgenden werden die Einflussfaktoren kategorisiert in die drei Bereich vorgestellt. Die Erläuterungen basieren auf den Ergebnissen der qualitativen Interviews sowie der quantitativen Umfrage.

4.4.1. Rahmenbedingungen beim Arbeitgeber

Neben den Vernetzungsangeboten und den beteiligten Personen selbst zeigt sich, dass die Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz den größten Einfluss auf die Vernetzung haben: Eine Unternehmenskultur, die den Wissensaustausch aktiv fördert, klare Regelungen zur Teilnahme während der Arbeitszeit sowie unterstützende Führungskräfte schaffen entscheidende Erleichterungen für die Netzwerkaktivitäten. Fehlen diese Voraussetzungen, bleibt Mitarbeiter:innen häufig nur die Möglichkeit, Netzwerken entweder inoffiziell und ohne Abstimmung oder in ihrer Freizeit durchzuführen – oder vollständig darauf zu verzichten.

Organisationskultur

Der Umfang, in dem Personen einer Organisation Austausch betreiben, steht in Zusammenhang mit der Kultur einer Organisation und ihrer Haltung gegenüber Wissens- und Erfahrungsaustausch (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = 0,16$, $p < 0,05$; FK:

Spearman $r = 0,13$, $p < 0,05$). Während einige Organisationen eine Kultur des Teilens und der Kollaboration fördern, erschweren andere, die stärker an traditionellen Denkweisen festhalten, den Austausch von Wissen. Diese Einstellungen können auch innerhalb einer Organisation variieren: Einzelne Teams agieren möglicherweise fortschrittlich und transparent, während andere Abteilungen weiterhin Wissensaustausch als Risiko betrachten und in ihren eigenen Zuständigkeitsbereichen verharren. Diese Diskrepanz spiegelt sich auch in den Umfrageergebnissen wider: Je stärker das Teilen von Wissen in der Organisationskultur verankert ist, desto geringer ausgeprägt ist der Eindruck, dass die Personen im Unternehmen Bedenken haben, ihr Wissen zu teilen, und umgekehrt (Korrelation Einzeltens: Nicht-FK: Spearman $r = -0,42$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = 0,50$, $p < 0,05$). 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.

„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, also erklären: Wie macht man Beziehungsarbeit, wie vernetzt man sich beruflich, ohne zu viel Privates preis zu geben.“

„In meinem Unternehmen gibt es viele Unterbereiche. Bei mir sind wir da schon relativ weit vorne, hier geht man schon mit offenen Augen in die Welt und man kann sich recht sicher sein, dass Bereitschaft gegeben ist. Woanders im Unternehmen ist das eventuell nicht so.“

Eine offene Organisationskultur verringert das Empfinden, sich durch offizielle Dienstwege im Netzwerken eingeschränkt zu fühlen. Der signifikante Zusammenhang zwischen einer offenen Kultur und der als geringer wahrgenommenen Hürde durch den Dienstweg (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = -0,32$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = -0,44$, $p < 0,05$) legt nahe, dass in solchen eher offenen Organisationen Vorschriften und Hierarchien entweder weniger restriktiv sind oder flexibler gehandhabt werden, wodurch größere Handlungsspielräume entstehen.

Besonders deutlich zeigt sich der Zusammenhang zwischen der Kultur und der Bereitstellung von Ressourcen: Je ausgeprägter die Bereitschaft zum Wissensaustausch in einer Behörde ist, desto häufiger werden auch Netzwerkaktivitäten mit Ressourcen unterstützt und umgekehrt (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = 0,33$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = 0,32$, $p < 0,05$). Das Bereitstellen von Ressourcen für den Austausch könnte damit auch einen Kulturwandel mit beeinflussen.

Strukturelle Bedingungen der Organisation

Die strukturellen und regulatorischen Rahmenbedingungen innerhalb der eigenen Organisation haben einen erheblichen Einfluss auf die Möglichkeit zur Vernetzung. Insbesondere können Strukturen in Form von Vorgaben oder Regularien bestimmen, wie viel Arbeitszeit oder auch finanzielle Mittel für Netzwerkaktivitäten aufgewendet werden können.

Arbeitsbelastung: Obwohl die Mehrheit der Interview-Teilnehmer:innen davon berichten, dass sie aufgrund ihrer Auslastung häufig zu wenig Zeit zum Netzwerken hätten, stimmt lediglich ein gutes Drittel (36 %) der Umfrage-Teilnehmer:innen zu, dass sie durch die hohe Arbeitslast keine Kapazitäten haben, um Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen. Für 39 % dagegen ist die Arbeitslast hier kein Hindernis um in der Arbeitszeit zu netzwerken.

Teufelskreis: Katze beißt sich in den Schwanz: 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.

Wird die Arbeitslast jedoch als hinderlich fürs Netzwerken 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 (Abbildung 26, Korrelation der Einfluss-Kategorien mit %-Anteil in der Arbeit; Nicht FK: Spearman $r = -0,16$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = -0,24$, $p < 0,05$).

Korrelation: Einflussfaktoren und Anteil der NW-Aktivitäten während der Arbeitszeit

Nur „Keine Führungskräfte“	Korrelation (Spearman r)	Nur Führungskräfte	Korrelation (Spearman r)
Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	0,17	Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	-0,24
Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	-0,16	Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)*	0,21
Offizieller Dienstweg behindert Austausch	-0,16	MA Freiheiten geben*	-0,14
Genehmigung für Netzwerken schwierig*	-0,14	Offene Wissenskultur in Org.	0,13
Unterstützung durch eigene FK*	0,12	Unterstützung durch eigene FK	0,07
Bedenken eigenes Wissen zu teilen	-0,08	NW vorleben	-0,05
Regelmäßiger Austausch findet statt*	0,04	NW der MA aktiv fördern*	0,03
Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	-0,02	Förderliche Persönlichkeit*	0,03
Private Verpflichtungen als Hindernis	-0,02	Private Verpflichtungen als Hindernis	-0,02
Förderliche Persönlichkeit*	0,00	Offizieller Dienstweg behindert Austausch	0,02
Offene Wissenskultur in Org.*	0,00	Regelmäßiger Austausch findet statt*	-0,01
		Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	0,01
		Bedenken eigenes Wissen zu teilen	0,00

Abbildung 26: Korrelation der Einflussfaktoren mit Anteil an Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit | Frage: Wie viel Prozent deiner Netzwerkaktivitäten findet während deiner Arbeitszeit statt? Dargestellt: Korrelationseffizienten (Spearman r), gefettete Werte: signifikanter Zusammenhang ($p < 0,05$);

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

Dies kann eine Erklärung für den engen Zusammenhang zwischen hoher Arbeitsbelastung und privaten Verpflichtungen als Hindernissen sein (Korrelation Kategorien): Wenn aufgrund von Überlastung im Beruf keine Zeit für Netzwerkaktivitäten bleibt, muss diese in die Freizeit verlagert werden. Dort stehen jedoch häufig private Verpflichtungen im Weg, wodurch das Netzwerken weiter erschwert wird.

Der stärkste (negative) Zusammenhang (Korrelation Kategorien) zeigt sich hier zwischen der Arbeitslast als Hindernis und den bereitgestellten Ressourcen fürs Netzwerken, d.h. je weniger Ressourcen (Geld oder Zeit) zur Verfügung gestellt werden, desto eher verhindert die Arbeitslast das Netzwerken. Bei Personen ohne Führungsrolle ist die Arbeitslast als Hindernis auch eng verbunden mit Schwierigkeiten, Netzwerken genehmigt zu bekommen sowie mit dem Festhalten an den Dienstweg.

Bereitstellung von finanziellen und zeitlichen Ressourcen: Das Fehlen einer gezielten Förderung von Vernetzungsaktivitäten durch das Bereitstellen entsprechender Ressourcen wurde in den Interviews als besonders hinderlich beschrieben. 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. Die Analyse der Umfrageergebnisse verdeutlicht einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von Ressourcen (z. B. Zeit und finanzielle Mittel) für interne und externe Vernetzung und der Häufigkeit eines regelmäßigen Austauschs. Dies wird durch die statistische Auswertung bestätigt. (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = 0,41$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = 0,36$, $p < 0,05$).

Interne Vernetzung wird hier etwas stärker gefördert als externe, also die Vernetzung über die eigenen Organisationsgrenzen hinweg: Unter den Befragten bestätigen 52 %, dass ihnen Ressourcen für interne Netzwerkaktivitäten zur Verfügung gestellt werden, 43 % bekommen Ressourcen für externes Netzwerken. Dabei haben Führungskräfte einen klaren Vorteil gegenüber ihren Kolleg:innen ohne Führungsrolle: Hier liegt der Anteil mit Ressourcen für externes Vernetzen bei 56 % (bei Personen ohne Führung: 36 %).

„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 (siehe Kapitel „Führungskräfte“)

Neben diesen Ressourcen mit konkretem Bezug zu Netzwerkaktivitäten der Mitarbeiter:innen, spielt auch die bereitgestellte **technische Infrastruktur** beim Arbeitgeber eine

unmittelbare Rolle. So berichteten einige Personen davon, dass das Ermöglichen von Homeoffice ihnen die Teilnahme an Community-Treffen erleichtert, genauso wie die Möglichkeit an Online-Meetings teilzunehmen. Hier gibt es jedoch Einschränkungen, da gerade in Behörden nicht alle Konferenz-Tools genutzt werden können oder dürfen.

„Nach Corona und Elternzeit war das eine komplett neue Welt: Videokonferenzen waren vorher nicht möglich.“

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

Verbindliche Regelungen und Richtlinien: Neben der Bereitstellung von Ressourcen können auch offizielle Vereinbarungen Verwaltungsmitarbeiter:innen darin unterstützen, Netzwerkaktivitäten nachzugehen (siehe auch Kapitel „Netzwerke(n) im öffentlichen Sektor“). Insbesondere könnte eine offizielle Festlegung von Zeiten für Netzwerken, ähnlich wie bei Fortbildungen, dazu beitragen, dass die Genehmigung solcher Aktivitäten nicht ständig individuell begründet werden muss. Die Umfrageergebnisse zeigen zudem einen negativen Zusammenhang zwischen der restriktiven Haltung von Führungskräften und der Zeit, die während der Arbeitszeit für Netzwerken genutzt wird. Konkret: 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 (Korrelation Einzelitems mit %-Anteil während Arbeit: Nicht-FK: Spearman $r = -0,12$, $p < 0,05$). Ein ähnliches Muster zeigt sich, wenn Fortbildungen leichter genehmigt werden als Netzwerkaktivitäten (Nicht-FK: Spearman $r = 0,12$, $p < 0,05$).

„Fortbildungen werden mehr gefördert, die sind auch gesetzlich verankert.“

Eine offizielle Regelung und das Festschreiben von Netzwerkaktivitäten in der Dienstpostenbeschreibung könnten hier unterstützend wirken.

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 (Abbildung 27). Auch die Korrelations-Tabellen (Abbildung 24 und Abbildung 25) zeigen einen starken Zusammenhang zwischen regelmäßigem Austausch und unterstützendem Verhalten der Führungskräfte.



Abbildung 27: Einflussfaktoren – Zustimmung (Gruppenvergleich nach Führungsrolle) | N(exkl. Ausweichkategorie): Keine Führungskräfte=284-341; Führungskräfte=162-169; *Bei diesen Items haben Führungskräfte andere Formulierungen gesehen als Nicht-Führungskräfte

Nach den bereitgestellten Ressourcen ist für Personen ohne Führungsrolle die Unterstützung durch die Führungskraft die Komponente mit dem stärksten Zusammenhang zu regelmäßigem Austausch (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = 0,37$, $p < 0,05$). Aber auch bei Führungskräften selbst wirkt die Unterstützung ihrer Führungskraft förderlich (FK: Spearman $r = 0,29$, $p < 0,05$).

Die Unterstützung durch Führungskräfte kann unterschiedliche Ausprägungen haben:

Führungskraft mit Bewusstsein für den Wert von Vernetzung: Es fängt dabei an, dass die eigene Führungskraft ein Bewusstsein für den Nutzen von Netzwerkaktivitäten hat. Bei den Umfrage-Teilnehmer:innen ist dies größtenteils gegeben (Nicht-FK: 79 %; FK: 78 %). Bei mangelndem Bewusstsein kann dies laut der Interview-Teilnehmer:innen zu Skepsis und Blockaden führen. Haben Personen eine Führungskraft, die den Nutzen anerkennt, so erleben sie auch häufiger Freiheiten in ihrer Arbeitszeitgestaltung, bekommen mehr Ressourcen für Netzwerkaktivitäten und haben weniger Schwierigkeiten, Netzwerkaktivitäten genehmigt zu bekommen (siehe Korrelationen Einzelitems: Anhang „Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte“).

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

„Das wird in meinem Bereich nicht gefördert, weil man den Wert noch nicht erkennt.“

44 % der Befragten ohne Führungsverantwortung gaben an, dass ihre Führungskräfte Netzwerken nur bei klarem Nutzen gestatten. Dieses Verhalten bestätigten 37 % der befragten Führungskräfte. Dies deutet darauf hin, dass Führungskräfte häufig von der organisatorischen Relevanz des Netzwerks überzeugt werden müssen. Ist dies erforderlich, benötigen Mitarbeiter:innen überzeugende Argumente:

„Ich brauche Argumente, um meine Führungskräfte zu überzeugen, dass Netzwerken einen Mehrwert bringt“.

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

Vertrauen und Freiheiten für die Mitarbeiter:innen: In manchen Fällen wirken sich auch das Vertrauen, welches Führungskräfte ihren Mitarbeiter:innen in Bezug auf ihre Arbeitszeitgestaltung entgegenbringen, positiv auf das Wahrnehmen von Netzwerktätigkeiten aus. Manche Verwaltungsmitarbeiter:innen werden vielleicht nicht explizit zum Netzwerken aufgefordert, aber dadurch, dass ihnen beim Gestalten ihrer Arbeitszeit Freiräume gegeben werden, können diese selbstständig darüber entscheiden, wie sie diese Zeit nutzen. Mitarbeiter:innen mit mehr solcher Freiheiten können auch eher an Netzwerktätigkeiten teilnehmen, ohne ihre Führungskraft erst vom konkreten Nutzen der Netzwerktätigkeiten auf die tägliche Arbeit zu überzeugen (Korrelation Einzelitems: Nicht-FK: Spearman $r = 0,36$, $p < 0,05$). Innerhalb der Befragten ohne Führungsverantwortung genießen 86 % dieses Vertrauen.

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

Proaktive Förderung durch Führungskräfte: Netzwerktätigkeiten lassen sich nicht nur durch das Gewähren von Freiräumen unterstützen, sondern auch durch gezielte Förderung seitens der Führung. Führungskräfte, die Netzwerken aktiv vorantreiben, schaffen förderliche Rahmenbedingungen und motivieren ihre Mitarbeiter:innen zur Teilnahme. Unter den befragten Mitarbeiter:innen ohne Führungsrolle gaben lediglich 36 % an, von ihrer Führungskraft aktiv zum Netzwerken ermutigt zu werden. Im Gegensatz dazu erklärten 83 % der befragten Führungskräfte, dass sie ihre Mitarbeiter:innen aktiv zum Netzwerken auffordern würden. 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 eine Kultur des Teilens von Wissen vorleben, fungieren als Vorbilder und motivieren ihre Mitarbeiter:innen. Dies erzeugt eine positive Kultur, in der Netzwerken als wertvoll angesehen wird. Auch hier unterscheiden sich die Aussagen der Befragten mit und ohne Führungsrolle: Während fast alle Führungskräfte (98 %) davon überzeugt sind, hier als Vorbild zu agieren, bestätigen lediglich 64 % der Nicht-Führungskräfte, dass ihre Führungskraft eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vorlebt.

„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 proaktiv fördern oder zumindest Freiräume für die Gestaltung der eigenen Arbeitszeit zulassen, hängt von zwei zentralen Faktoren ab: den organisatorischen Rahmenbedingungen und den individuellen Eigenschaften der Führungskraft (siehe Korrelation-Kategorien: Abbildung 25).

Es zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen den Ressourcen, die den Führungskräften selbst für Netzwerkaktivitäten zur Verfügung stehen, und der Unterstützung, die sie ihren Mitarbeiter:innen bieten. Führungskräfte, die beispielsweise über ausreichend Zeit und Flexibilität in ihrer Arbeitsgestaltung verfügen, sind eher bereit, diese Freiheiten auch ihren Teams zu ermöglichen (Korrelation Einzelitems: FK: Spearman $r = 0,20$, $p < 0,05$). Demnach besteht eine Verknüpfung zwischen den Strukturen der Behörde sowie den Möglichkeiten, die eine Organisation bietet, und den Freiräumen und der Unterstützung, welche eine Führungskraft ihren Mitarbeiter:innen zur Verfügung stellt.

Auf individueller Ebene spielen persönliche Eigenschaften wie Offenheit und die Bereitschaft, selbst auf Fremde zuzugehen, eine wichtige Rolle. Führungskräfte, die Netzwerken als wertvollen Bestandteil ihrer Arbeit betrachten, fördern dieses Verhalten auch eher bei ihren Mitarbeiter:innen.

4.4.2. 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. Die Umfrageergebnisse bestätigen, dass eine förderliche Persönlichkeit (proaktiv, eigenverantwortlich) hier stark mit regelmäßigem Austausch korreliert (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r 0,37$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = 0,39$, $p < 0,05$).

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. An dieser Stelle sollte noch einmal hervorgehoben werden, dass 92 % der Umfrage-Teilnehmer:innen Netzwerken für die eigene Arbeit als sehr oder eher wichtig betrachten.

„Ohne eigenes Interesse geht es gar nicht“

Risikofreude und Selbstbewusstsein 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 gaben 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 (siehe Korrelation Einzelitems im Anhang „Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte“) zeigt, dass ein selbstbestimmter Umgang mit der eigenen Arbeitszeit eng mit internem und externem Austausch zusammenhängt. Bei Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung hängt dieser eigenverantwortliche Umgang jedoch stark vom Vertrauen ihrer Führungskraft in ihre selbstständige Zeiteinteilung (Spearman $r = 0,23$, $p < 0,05$) sowie von zur Verfügung gestellten Ressourcen, v.a. für interne Vernetzung ab (Spearman $r = 0,25$, $p < 0,05$). Führungskräfte, die eigenständig (ohne Abstimmung) netzwerken, neigen dazu, auch ihren Mitarbeiter:innen ebenfalls mehr Freiheiten in der Zeitgestaltung zu gewähren (Spearman $r = 0,20$, $p < 0,05$) und diese aktiv dazu aufzufordern (Spearman $r = 0,31$, $p < 0,05$).

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

Aktives Einfordern: Innerhalb der Verwaltungsmitarbeiter:innen ohne Führungsposition gibt es auch einen Teil (41 %), der Ressourcen wie Zeit oder finanzielle Mittel für das Ausüben von Netzwerkaktivitäten aktiv einfordert. Dass dies effektiv sein kann, zeigt die Korrelationsmatrix der Einzelitems (siehe Anhang „Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte“), da das aktive Einfordern von Ressourcen stark damit zusammenhängt, dass Personen Ressourcen für externe Netzwerkaktivitäten zur Verfügung gestellt bekommen (Nicht FK: Spearman $r = 0,41$, $p < 0,05$).

Informationslücke: Ein gezielter thematischer Austausch setzt voraus, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen wissen, welche Behörden und Personen an ähnlichen Themen arbeiten. Doch 45 % der Befragten gaben an, dass ihnen diese Information fehlt. Besonders für Nicht-Führungskräfte hat diese Unkenntnis einen starken negativen Einfluss auf den regelmäßigen Austausch (Kategorien-Korrelation: Nicht FK: Spearman $r = -0,41$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = -0,25$, $p < 0,05$). Je weniger Personen sie kennen, die an ähnlichen Themen arbeiten, desto seltener tauschen sie sich aus – und umgekehrt. Ein föderaler Vergleich (Abbildung 28) zeigt, dass diese Informationslücke bei Nicht-Führungskräften auf Bundes- (51 %) und Landesebene (52 %) ausgeprägter ist als in Kommunalverwaltungen (34 %).

Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten - Zustimmung

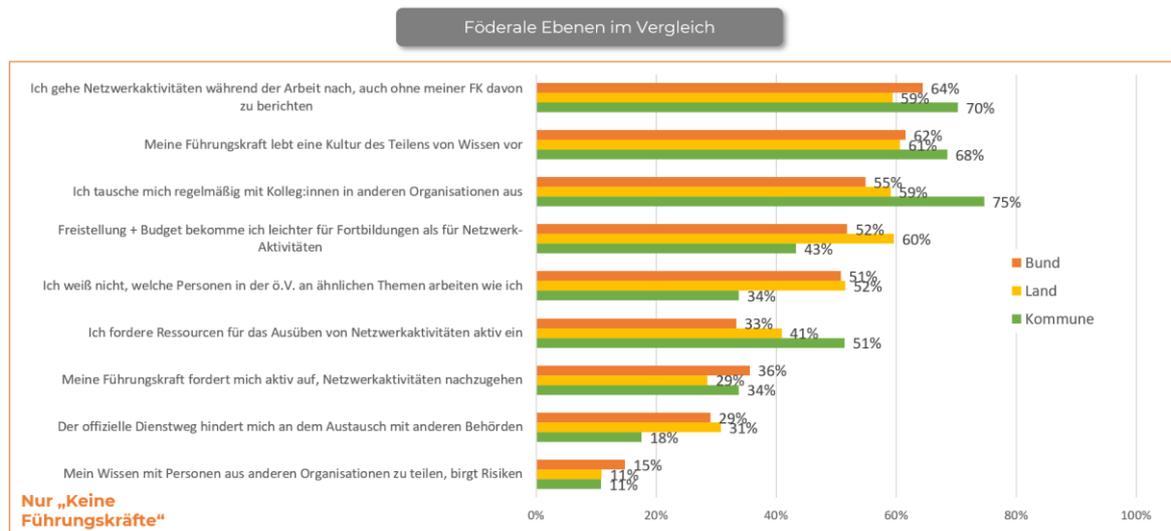


Abbildung 28: Einflussfaktoren – Zustimmung (Gruppenvergleich nach föderaler Ebene) – ausgewählte Items | N(exkl. Ausweichkategorie): Bund=108-133, Land=52-67, Kommune=67-75

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 eher Führungskräfte weniger von 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.“

Dass die Einstellung der einzelnen Personen stark von der generellen Organisationskultur abhängt, zeigen auch die Umfrageergebnisse (Korrelation Einzelitems): Hier gilt für alle Verwaltungsmitarbeiter:innen, und noch stärker für Führungskräfte (FK: Spearman $r = 0,32$, $p < 0,05$), dass sie das Teilen von Wissen nach außen eher als risikoreich empfinden, je weniger offen in der eigenen Organisation mit Wissen umgegangen wird (also wenn auch die Kolleg:innen Bedenken haben, ihr Wissen zu teilen). Auch der offizielle Dienstweg wird dann eher als Hindernis wahrgenommen als bei Führungskräften mit weniger Bedenken (FK: Spearman $r = 0,32$, $p < 0,05$), d.h. in Organisationen wo Hierarchien stark betont werden, haben auch die individuellen Mitarbeiter:innen ein weniger offenes Mindset.

Auch grundlegende Charaktereigenschaften können das Netzwerkverhalten maßgeblich beeinflussen. Eher introvertierte Personen können laut Interview-Teilnehmer:innen

häufiger Schwierigkeiten haben, sich im Netzwerkumfeld 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 (Nicht-FK: Spearman $r = 0,21$, $p < 0,05$).

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.“

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. An dieser Stelle gibt es auch kaum Unterschiede zwischen Männern und Frauen (Nicht-FK: Frauen: 25 %, Männer: 26 %; FK: Frauen: 31 %, Männer: 26%). Der insgesamt vergleichsweise geringe Anteil könnte darauf hindeuten, dass die Befragten generell von förderlichen Rahmenbedingungen in der Arbeit profitieren. Die Analyse der Korrelationen zeigt, dass die Wahrnehmung privater Verpflichtungen als Hindernis eng damit verknüpft ist, ob während der Arbeitszeit Kapazitäten für Netzwerkaktivitäten bestehen (Kategorien-Korrelation: Nicht-FK: Spearman $r = 0,37$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = 0,41$, $p < 0,05$) und ob in der Arbeit Ressourcen hierfür bereitgestellt werden (Nicht-FK: Spearman $r = -0,19$, $p < 0,05$; FK: Spearman $r = -0,21$; $p < 0,05$), sprich: Je weniger Ressourcen jemand in der Arbeit für Netzwerkaktivitäten zur Verfügung hat, desto eher empfindet man auch die privaten Verpflichtungen als hinderlich beim Netzwerken.

4.4.3. 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.

Im Rahmen dieser Studie wurde insbesondere Feedback zu den NEXt-Communities eingeholt, um spezifische Erkenntnisse zu gewinnen (siehe Kapitel „NEXt: Evaluation der Communityangebote“). Gleichzeitig lassen sich aus den Interviews und der Online-Umfrage auch allgemeine Schlussfolgerungen ableiten, die auf Netzwerke in der öffentlichen

Verwaltung insgesamt übertragbar sind. Im Folgenden werden diese zentralen Einflussfaktoren detaillierter betrachtet:

Bekanntheit und Reputation: Die Zahl der Vernetzungsmöglichkeiten innerhalb und außerhalb der öffentlichen Verwaltung hat seit der Gründung von NExT im Jahr 2018 deutlich zugenommen (siehe auch [Liste mit gesammelten Vernetzungsangeboten für die Verwaltung](#)). Während diese Entwicklung grundsätzlich positiv ist, bringt sie auch Herausforderungen mit sich. Für Netzwerk- und Community-Betreiber:innen wird es zunehmend schwieriger, Sichtbarkeit zu erlangen und sich von der Vielzahl anderer Angebote abzuheben. Verwaltungsmitarbeiter:innen müssen vor dem Hintergrund knapper Ressourcen Prioritäten setzen und ihre Teilnahme auf einige wenige Netzwerke beschränken. Hier ist eine gewisse Sichtbarkeit erforderlich, damit Verwaltungsmitarbeiter:innen überhaupt von den Angeboten erfahren und diese nutzen können. Eine hohe Bekanntheit und Reputation eines Netzwerks können zudem entscheidend sein, insbesondere wenn es darum geht, Führungskräfte davon zu überzeugen, die Teilnahme ihrer Mitarbeiter:innen zu unterstützen. Je etablierter und bekannter ein Netzwerk ist, desto einfacher fällt es, Akzeptanz zu finden.

„Bei der großen Anzahl von Netzwerken, die mir weiterhelfen, muss ich mich eher fokussieren. Ich treffe eine bewusste Entscheidung, welche Netzwerke für mich gut sind.“

Die Zusammensetzung der Community ist ein zentraler Faktor für die Bereitschaft zur Teilnahme. Je nach Fokus einer Community variiert die Zielgruppe und damit auch die Struktur der Teilnehmer:innen. Während bei NExT der ressort-, ebenen- und länderübergreifende Austausch im Vordergrund steht, legen andere Netzwerke den Schwerpunkt auf regionale oder berufsgruppenspezifische Vernetzung. Es gibt dabei keine Zusammensetzung, die grundsätzlich als besser oder schlechter bewertet werden kann. Vielmehr hängt der wahrgenommene Mehrwert von den individuellen Bedürfnissen und Interessen der Teilnehmer:innen ab, sodass unterschiedliche Gruppenkonstellationen je nach Kontext als besonders gewinnbringend empfunden werden können.

Zusammengehalten werden diese häufig auch sehr diversen Gruppen vom thematischen Fokus. So finden die meisten Befragten (94 %) wichtig, mit anderen Personen zusammenzukommen, die an den gleichen Themen arbeiten wie sie selbst. Communities leben davon, dass ihre Mitglieder voneinander lernen und profitieren können, wodurch der Austausch an Relevanz und Mehrwert gewinnt.

Inhaltliche Relevanz: Die thematische Relevanz eines Netzwerks oder einer Community ist ein zentraler Faktor für die Teilnahmebereitschaft. Verwaltungsmitarbeiter:innen sind motivierter, sich zu engagieren, wenn die angebotenen Themen ihre beruflichen Interessen und Projekte direkt betreffen oder neue, inspirierende Impulse liefern. Spezifische und praxisorientierte Inhalte, die auf die beruflichen Anforderungen zugeschnitten sind, steigern die Attraktivität deutlich. Knapp drei Viertel (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. Veranstaltungen, die keinen erkennbaren Mehrwert bieten, werden oft als wenig lohnenswert eingestuft.

Geschützter Raum: Ein geschützter Raum ist entscheidend, um das Engagement der Teilnehmer:innen zu fördern. 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 insbesondere durch die Fokussierung auf Verwaltungsmitarbeiter:innen und den bewussten Ausschluss von Beratungsfirmen gefördert (siehe Kapitel „NExT: Evaluation der Communityangebote“).

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

Persönliche Verbindung und Gruppengefühl: Ein geschützter Raum und persönliche Bekanntschaften fördern Vertrauen, Motivation und aktive Teilnahme in Netzwerken. 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: Mit der Gruppengröße kann man auch Einfluss auf die erzeugte Dynamik nehmen. Kleinere Gruppen mit wiederkehrenden Beteiligten fördern intensiven Austausch und stärken durch ein vertrautes Umfeld die Beteiligung. In großen Plenen hingegen sinkt oft die Interaktion, da häufig nur wenige aktiv teilnehmen, was die Gesamtaktivität hemmt. Dennoch können anonymere Strukturen den Neueinsteiger:innen gelegentlich den Zugang erleichtern, da in diesen die Möglichkeit stärker gegeben ist, sich zunächst passiv einzubringen und mehr zu „konsumieren“. Ein flexibles Engagement bzw. losere Commitment kann zudem die Teilnahme erleichtern, indem es die Hürde eines hohen zeitlichen Aufwands verringert.

Community Management und Organisation: Eine klare Struktur und gute Organisation fördern die Teilnahme an Netzwerken und Communities. Regelmäßige Treffen, feste Zeitfenster und gut durchdachte Formate werden besonders geschätzt, da sie eine einfache und effektive Teilnahme ermöglichen. Im Gegensatz dazu können fehlende Strukturen, unklare Abläufe oder mangelhafte Moderation die Beteiligung hemmen, da sie als ineffizient und wenig zielführend wahrgenommen werden. Bei der Umsetzung gibt es allerdings

keine Einheitslösung für alle, sondern es ist wichtig, die Bedürfnisse der Teilnehmer:innen zu kennen und auf diese einzugehen. So eignen sich lange Sessions mit der Möglichkeit für einen Deep Dive ideal für bestimmte Communities, während andere eher kurze und häufigere Formate bevorzugen.

Niedrigschwelliger Zugang: Unkomplizierte Anmeldeprozesse, frühzeitige Kommunikation von Terminen und kostenfreie Teilnahme fördern die Beteiligung an Netzwerken. Auch nutzerfreundliche Tools und Online-Formate senken technische Hürden und erleichtern die Teilnahme, wie etwa bei NExT, das für seine Zugänglichkeit gelobt wird. Gerade im öffentlichen Sektor sollte beachtet werden, dass nicht alle Tools genutzt werden können.

Wissensmanagement und -dokumentation: Damit das in Communities generierte Wissen nachhaltig genutzt werden kann, muss es über den Kreis der aktiven Teilnehmer:innen hinaus externalisiert und zugänglich gemacht werden. Eine strukturierte Dokumentation und Themen-Historie gewährleistet nicht nur den aktuellen Austausch, sondern 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 (siehe Kapitel „Gemeinsame Arbeitsergebnisse“)

4.5. NExT: Evaluation der Communityangebote

In der vorliegenden Studie wurden vorrangig Teilnehmer:innen der NExT-Communities befragt, was dadurch eine detaillierte Erhebung von Feedback zu den spezifischen Angeboten von NExT ermöglicht. Dieses Feedback liefert sowohl Einblicke in das Verhalten der Teilnehmer:innen während und außerhalb der Sitzungen der NExT-Communities als auch eine differenzierte Betrachtung von Stärken und möglichen Schwachstellen.

Nach einem Überblick über die generelle Zufriedenheit und die Gesamtbewertung der NExT-Communities werden in den darauffolgenden Kapiteln zentrale Aspekte des Netzwerks innerhalb von NExT vertieft. Hierzu zählen unter anderem die Wahrnehmung von NExT, die Art der Teilnahme an den Angeboten sowie Rückmeldungen zur Themenauswahl, Gruppenstruktur und Organisation. Abschließend wird die Perspektive der Community-Leiter:innen betrachtet, bevor zentrale Handlungsfelder mit Optimierungspotenzial vorgestellt werden.

4.5.1. Gesamtbewertung und Zufriedenheit

„Die Existenz von NEXT ist ein riesiger Gewinn!“

Sowohl die Analyse der Interviews als auch die der Online-Umfrage zeigen, dass das NEXT-Netzwerk grundsätzlich positiv wahrgenommen wird. Innerhalb der Umfrage-Teilnehmer:innen sind 46 % Promotor:innen (NPS-Score: 34²⁴), also Personen, die NEXT mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen würden (Abbildung 29). Viele Interview-Teilnehmer:innen loben die Existenz von NEXT als einzigartig und unverzichtbar für die Verwaltung. Die Initiative wird als „Gold wert“ (Zitat Interview) bezeichnet, da sie eine Plattform bietet, die es in der Verwaltung in dieser Form zuvor nicht gab, insbesondere durch die Schaffung eines ebenenübergreifendem Austausches und einem exklusiven Zugang für Mitarbeiter:innen der öffentlichen Hand. Dieses allgemeine Lob zeigt, dass NEXT in den Augen vieler als großer Gewinn für die Verwaltung betrachtet wird, trotz einzelner Kritikpunkte, die im weiteren Verlauf erörtert werden.

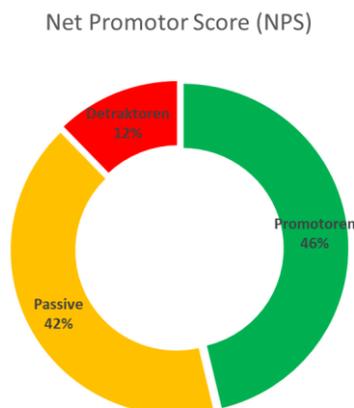


Abbildung 29: NEXT: Net Promotor Score | Frage: Wie wahrscheinlich ist es, dass du NEXT einer Freundin/einem Freund oder einer Kollegin/einem Kollegen weiterempfehlst? (11-er-Skala von 0=„sehr unwahrscheinlich“ bis 10=„sehr wahrscheinlich“); N(Personen, die in den letzten 12 Monaten an CoPs oder What's NEXT teilgenommen haben)=270

Die größten Zufriedenheitsaspekte bei NEXT betreffen vor allem Inspiration, Kompetenzentwicklung und den Austausch mit Personen aus anderen Behörden und Organisationen (Abbildung 30). 89 %²⁵ der bei NEXT aktiven Befragten äußern Zufriedenheit mit den Punkten „Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen erhalten“

²⁴ Der Net Promoter Score (NPS) misst die Zufriedenheit und Weiterempfehlungsbereitschaft einer Zielgruppe. Er basiert auf der Frage: 'Wie wahrscheinlich ist es, dass du NEXT einer Freundin/einem Freund oder einer Kollegin/einem Kollegen weiterempfehlst?' (Skala 0=„sehr unwahrscheinlich“ bis 10=„sehr wahrscheinlich“). Personen, die mit 9 oder 10 antworten, gelten als Promotor:innen, während Antworten von 0 bis 6 als Detraktor:innen gewertet werden. Der NPS ergibt sich aus der Differenz zwischen dem Prozentsatz der Promotor:innen und dem der Detraktor:innen und reicht von -100 bis +100. Ein Wert über 20 gilt als gut.

²⁵ Die im Text genannten Prozentwerte zur Zufriedenheit beziehen sich ausschließlich auf die Antworten derjenigen, die eine Bewertung zum jeweiligen Item abgegeben haben. Personen, die mit „k.A./ kann ich nicht beurteilen“ geantwortet haben, wurden nicht berücksichtigt.

sowie „Impulse zu neuen und aktuellen Themen der Verwaltung bekommen“ – beides Aspekte, die ihnen auch besonders wichtig sind. Der Aspekt, der die höchste Unzufriedenheit aufweist (23 %), ist „Mit Personen aus meiner Region zusammenkommen“.

Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Netzwerkens bei NEXt

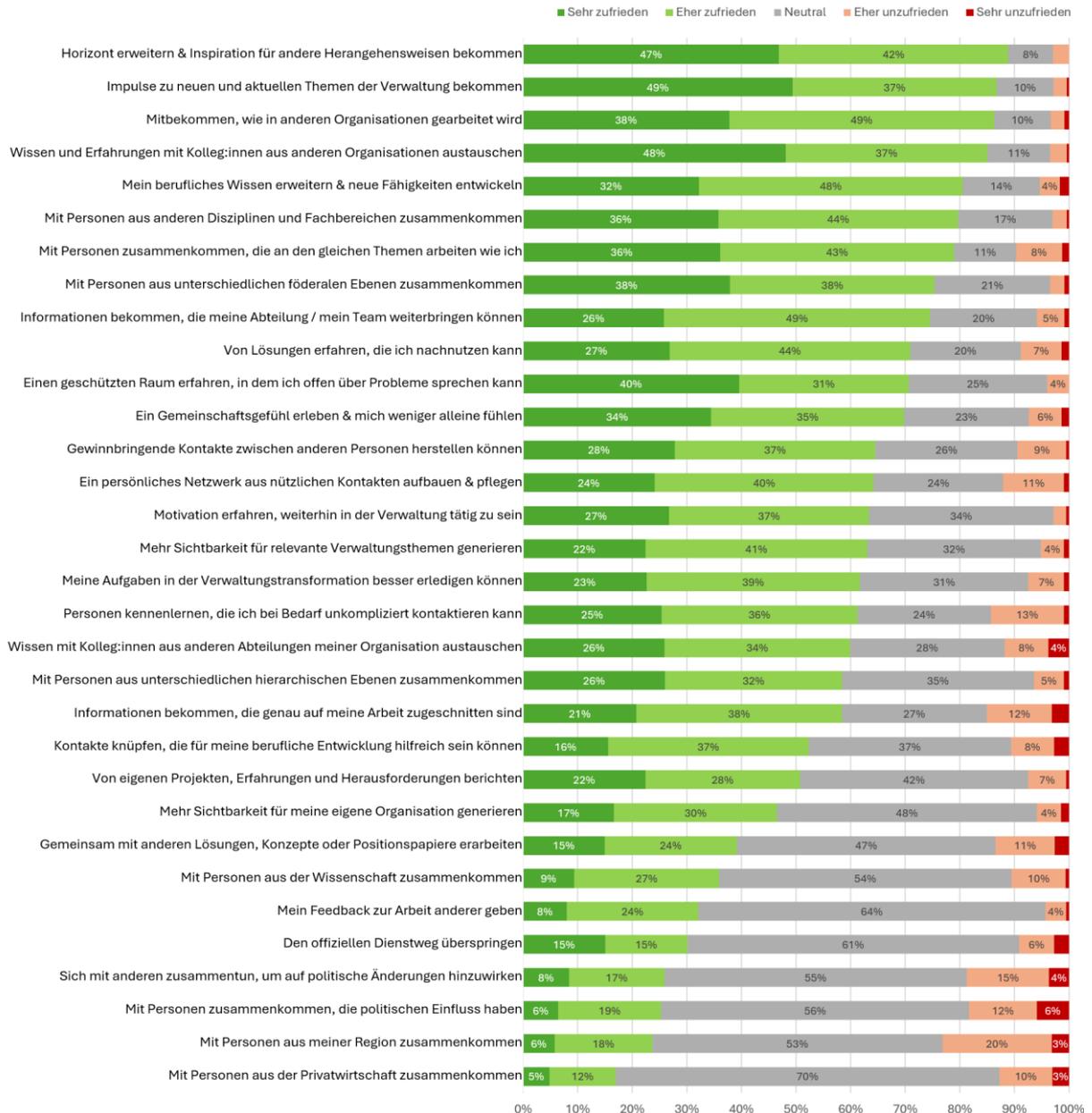


Abbildung 30: Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten bei NEXt | Frage: Bitte erinnere dich nun an deine bisherigen Aktivitäten bei NEXt: Wie zufrieden bist du mit folgenden Themen bei NEXt? ((5er-Skala von 1=„sehr unwichtig“ bis 5=„sehr wichtig“, inkl. Ausweichkategorie „Kann ich nicht beurteilen“); N (Personen, die bei der Frage nach der Zufriedenheit bei NEXt eine Angabe gemacht haben) =165-249

Erfolgsbeispiele

Diese Erfolgsgeschichten aus den Interviews veranschaulichen, wie NEXt bereits erfolgreich die unterschiedlichen Bedürfnisse der Netzwerker:innen bedient – insbesondere in den Bereichen Wissenstransfer und Kontaktaufbau.

Wissenstransfer und praktische Anwendung: Viele Teilnehmer:innen erwähnten, dass sie neue Erkenntnisse und Wissen aus den Treffen gewinnen, die sie direkt in ihrer Arbeit anwenden können, wie etwa die Entwicklung eigener Konzepte oder die Einführung neuer Methoden (z.B. OKR, Workshops zum agilen Arbeiten). In einigen Fällen werden Praxisbeispiele (z.B. Prozesse, technische Lösungen) nach Absprache direkt übernommen.

„Der Austausch mit Bundesbehörden war sehr wertvoll. Da habe ich viel mitgenommen. Es hat mich persönlich darin unterstützt, für uns ein eigenes Profil für unsere Beratung zu entwickeln.“

„Jemand vom [Bundesbehörde] hat etwas vorgestellt. Die hatten eine ähnliche Fragestellung wie wir und haben vorgestellt, wie sie vorgegangen sind. Die waren einen kleinen Schritt voraus. Ich habe mir dann den Vortragenden notiert und den Kontakt gesucht: Im Anschluss hatten wir einen halbstündigen Video-Call. Da habe ich dann nochmal mehr Details erfragt, um den Kontext zu verstehen.“

„Zum Beispiel in der Community zu Changemanagement. Dort wurde vorgestellt, wie man OKR nutzt. Danach haben wir das intern aufgenommen. Das ist nun im Methoden-Backlog.“

„Im 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. Das war cool.“

Tolles Tool! Wir beschäftigen uns bei der Stadt Nürnberg auch gerade mit dem gleichen Thema. Daher die Frage, ob man das nachnutzen kann? ;)



Abbildung 31: Häufig gestellte Frage aus Chat in NExT-Community

Vernetzung, Kontaktaufbau und fortlaufende Zusammenarbeit: Ein wesentliches Ergebnis der Community-Treffen ist der Aufbau von Beziehungen mit Personen, die an ähnlichen Themen und Herausforderungen arbeiten. Die im Treffen geknüpften Kontakte werden oft durch Plattformen wie LinkedIn oder direkten Austausch weitergeführt, was zu tiefergehender Zusammenarbeit oder Unterstützung bei spezifischen Aufgaben führt.

„Nach dem Treffen der Nutzerzentriertes-Design-Community hatte ich Kontakte zum [Bundesbehörde]. Das war ein super Win. Das ist genau das, was nebenbei passiert. Man findet Leute mit ähnlichen Gedanken, wo man sich dann auch im Nachgang noch austauschen konnte.“

„Ich habe im Speed-Dating eine Person kennengelernt, mit der ich mich gut vergleichen konnte: ähnlicher Bereich, ähnliche Tätigkeiten.“

„Man lernt sich kennen, man hat dieselbe Problematik und tauscht sich drüber aus. Zum Beispiel über das Thema Dienstleister-Qualität oder über Rechtsthemen.“

„Vieles davon passiert in der Community, aber auch Einiges im Austausch im Nachgang per E-Mail und Telefon.“

Das gewonnene Wissen und die geknüpften Kontakte werden oft nicht sofort genutzt, sondern für spätere Gelegenheiten aufgehoben, sodass die Teilnehmer:innen darauf zurückgreifen können, wenn relevante Probleme oder Chancen später auftreten.

Identifikation von Optimierungspotenzialen

Trotz vieler Erfolgsgeschichten gibt es weiterhin Bereiche, in denen die Erwartungen der NExT-Teilnehmer:innen noch nicht vollständig erfüllt sind. Um die Leistung von NExT genauer zu bewerten, wurden die Bewertungen der Umfrage-Teilnehmer:innen hinsichtlich Wichtigkeit und Zufriedenheit der einzelnen Aspekte gegenübergestellt. Die daraus entstandene Darstellung (Abbildung 32) zeigt, welche Punkte bereits gut erfüllt werden und wo Optimierungspotenzial besteht.

Aspekten des Netzwerkens bei NExT: Wichtigkeit vs. Zufriedenheit

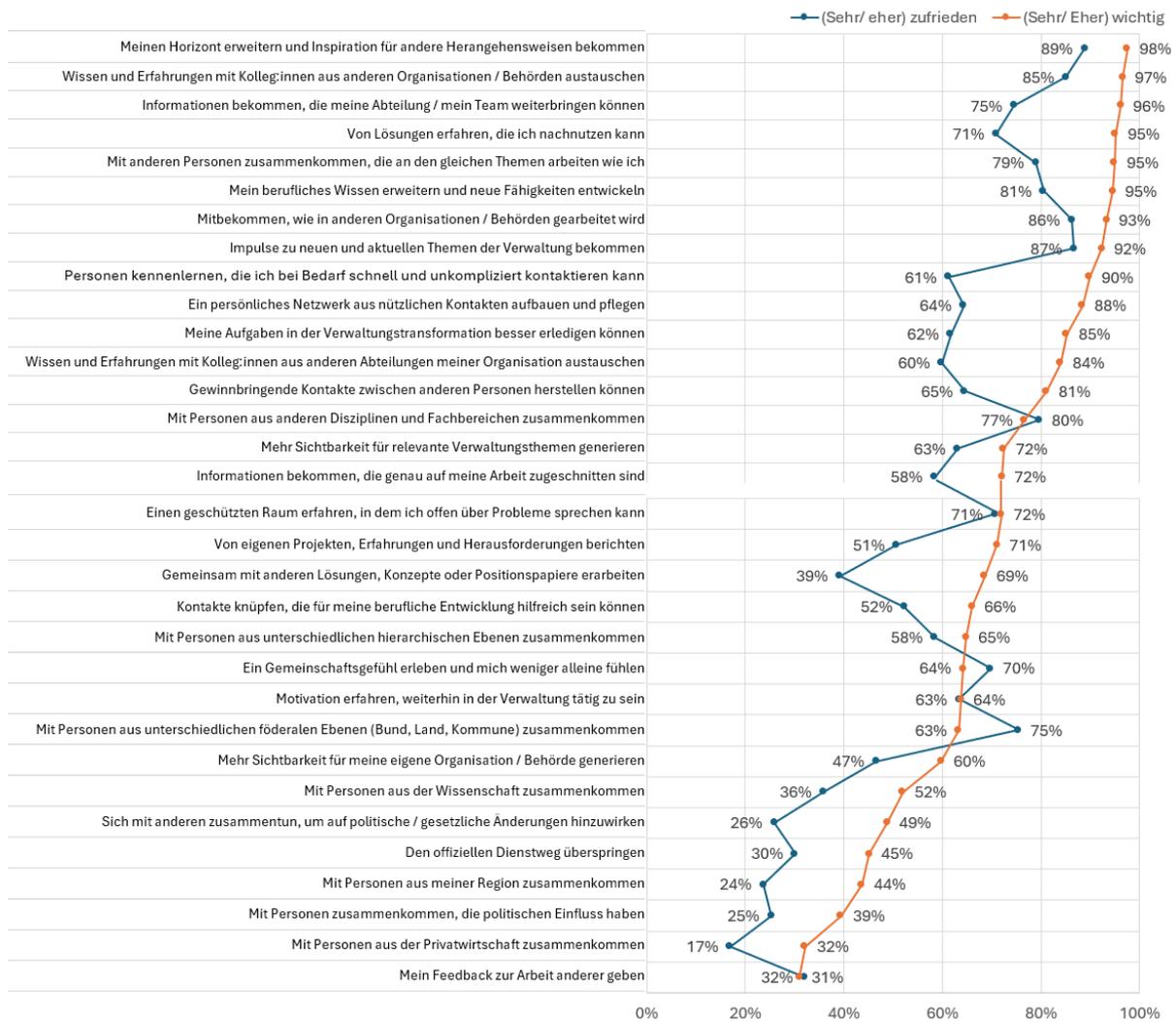


Abbildung 32: Aspekte des Netzwerkens bei NExT: Wichtigkeit vs. Zufriedenheit (sortiert nach Wichtigkeit der Aspekte) | N=165-249 (Personen, die bei der Frage nach der Zufriedenheit bei NExT eine Angabe gemacht haben)

Aspekte, bei denen Wichtigkeit und Zufriedenheit nah beieinanderliegen, weisen auf eine weitgehende Übereinstimmung hin, sodass kein akuter Handlungsbedarf besteht. Bereiche, in denen die Zufriedenheit deutlich hinter der Wichtigkeit zurückbleibt, zeigen Verbesserungspotenzial, da diese den Befragten wichtig sind, aber aktuell nicht ausreichend erfüllt werden.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die meisten der durch die Studie identifizierten Mehrwerte von Vernetzung bei NExT weitestgehend abgedeckt werden. In einzelnen Punkten hinkt die Zufriedenheit der Befragten jedoch der Wichtigkeit hinterher.

Die Top-5 Aspekte mit dem größten Optimierungspotenzial (nach Opportunity Score²⁶):

1. Von Lösungen (technische Lösungen, organisatorisches Vorgehen, Verfahren etc.) erfahren, die man nachnutzen kann
2. Personen kennenlernen, die man bei Bedarf schnell und unkompliziert kontaktieren kann, um Rat oder Unterstützung zu bekommen
3. Informationen bekommen, die die eigene Abteilung/ das eigene Team weiterbringen können
4. Ein persönliches Netzwerk aus nützlichen Kontakten aufbauen und pflegen
5. Mit anderen Personen zusammenkommen, die an den gleichen Themen arbeiten

Im Folgenden werden verschiedene Aspekte der Teilnahme an den NEXt-Communities detaillierter analysiert, um weitere Potenziale zur Steigerung der Zufriedenheit zu identifizieren.

4.5.2. Wahrnehmung und Bekanntheit

Wege zur NEXt-Community

Einige Verwaltungsmitarbeiter:innen stoßen durch gezielte Internet-Recherche auf NEXt, oft im Kontext von Digitalisierung und Verwaltungsmodernisierung. Die geschlossene Ausrichtung auf Verwaltungseinrichtungen wird dabei als ein besonderer Vorteil wahrgenommen. Andere werden durch Kolleg:innen auf NEXt aufmerksam gemacht, die ihre positiven Erfahrungen teilen und aktiv für eine Teilnahme werben. Außerdem werden Leute häufig auf LinkedIn auf NEXt aufmerksam oder auf Branchen-Veranstaltungen.

Auch die Organisation der Teilnehmer:innen selbst spielt eine Rolle: Institutionelle Vereinsmitglieder wie beispielsweise Behörden informieren ihre Mitarbeiter:innen gezielt über NEXt und ermuntern zur Teilnahme. Dennoch zeigt sich, dass einige Personen in der Verwaltung noch nicht von NEXt gehört haben.

Da der Aufruf zur Teilnahme an der Umfrage überwiegend über die verschiedenen NEXt-Kanäle erfolgte, ist es wenig überraschend, dass 87 % der Befragten NEXt zumindest namentlich kennen. 50 % geben an, mit NEXt gut vertraut zu sein. 13 % haben noch nie von NEXt gehört. Mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) hat bereits an einem Angebot von NEXt teilgenommen. Die übrigen 46 % teilen sich zu gleichen Anteilen auf: 23 % sind in anderen Netzwerken aktiv, während die restlichen 23 % an keinem der in der Umfrage genannten Netzwerke beteiligt sind (Abbildung 33).

²⁶ Für die Berechnung des Opportunity-Scores werden die Top-2-Zustimmungs-Werte für Wichtigkeit und Zufriedenheit in Bezug auf die einzelnen Items folgendermaßen miteinander verrechnet: Wichtigkeit + (Wichtigkeit - Zufriedenheit). Je höher der Wert, desto größer das Potenzial für Verbesserungen.

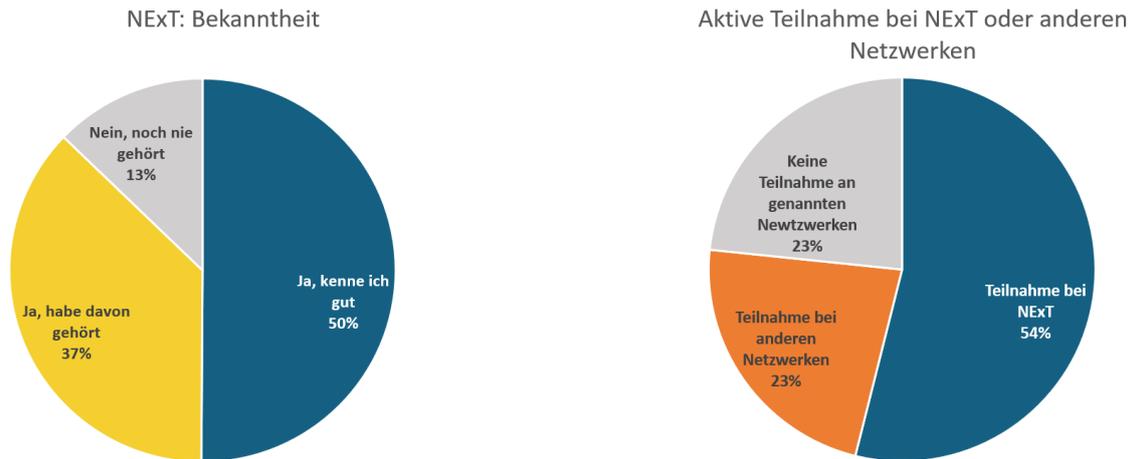


Abbildung 33: NEXt – Bekanntheit und aktive Teilnahme | Links: Frage: Hast du schon mal von NEXt gehört? | Rechts: Teilnahme bei NEXt: haben zumindest schon mal an einem NEXt Angebot teilgenommen; TN bei anderen Netzwerken: Kennen NEXt nicht oder haben noch an keinem NEXt Angebot teilgenommen; N(Personen, die zumindest monatlich netzwerken)=501

Ein Hauptgrund, warum Personen trotz Kenntnis des NEXt-Netzwerks bisher nicht an dessen Angeboten teilgenommen haben, ist fehlende Bekanntheit der spezifischen Angebote (41 %). Dieser Aspekt wird sogar häufiger genannt als zeitliche oder terminliche Einschränkungen:

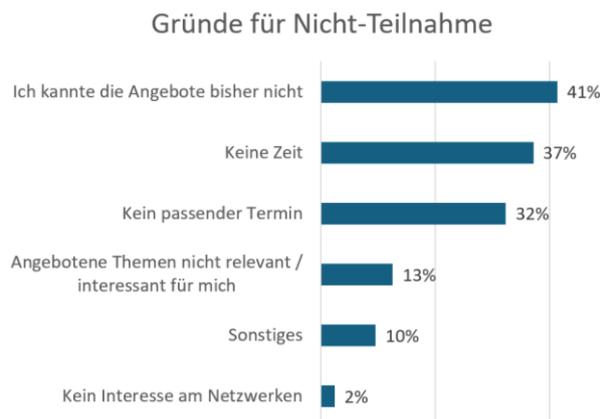


Abbildung 34: Gründe für Nicht-Teilnahme bei NEXt | Frage: Warum hast du bisher noch an keiner NEXt-Veranstaltung teilgenommen? (Mehrfachantwort); N(Personen, die NEXt kennen, aber an keinem Angebot in den letzten 12 Monaten teilgenommen haben)=167

Auch in den Interviews wurde die teilweise fehlende Bekanntheit von NEXt als Herausforderung beschrieben. Während einige das Netzwerk als das Netzwerk mit der größten Reichweite in der Verwaltung sehen, bemängeln andere, dass es insbesondere bei Führungskräften noch zu wenig bekannt ist. Etablierte Netzwerke wie die KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) oder das NEGZ (Kompetenznetzwerk Digitale Verwaltung) werden teilweise als reichweitenstärker und einflussreicher wahrgenommen, was die Zustimmung von Vorgesetzten erleichtert. Eine geringere Bekanntheit von NEXt bei Führungskräften erschwert dagegen in einigen Fällen die Teilnahme. Laut einzelner Interview-Teilnehmer:innen sollte Sichtbarkeit und politischer Einfluss, etwa durch Veröffentlichungen, weiter ausgebaut werden, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Auch die interviewten Community-Leiter:innen wünschen sich mehr Präsenz und Relevanz für NEXt.

NEXt und andere Vernetzungsangebote

Viele der NEXt-Teilnehmer:innen sind parallel in anderen Netzwerkangeboten aktiv. Die größte Überschneidung gibt es mit dem RuDi-Netzwerk: 30 % der der Personen, die aktiv bei NEXt teilnehmen, sind auch bei RuDi beteiligt. Außerdem gibt es große Überschneidungen mit der Smart Country Convention, dem NEGZ und einigen anderen Austauschformaten (Abbildung 35).

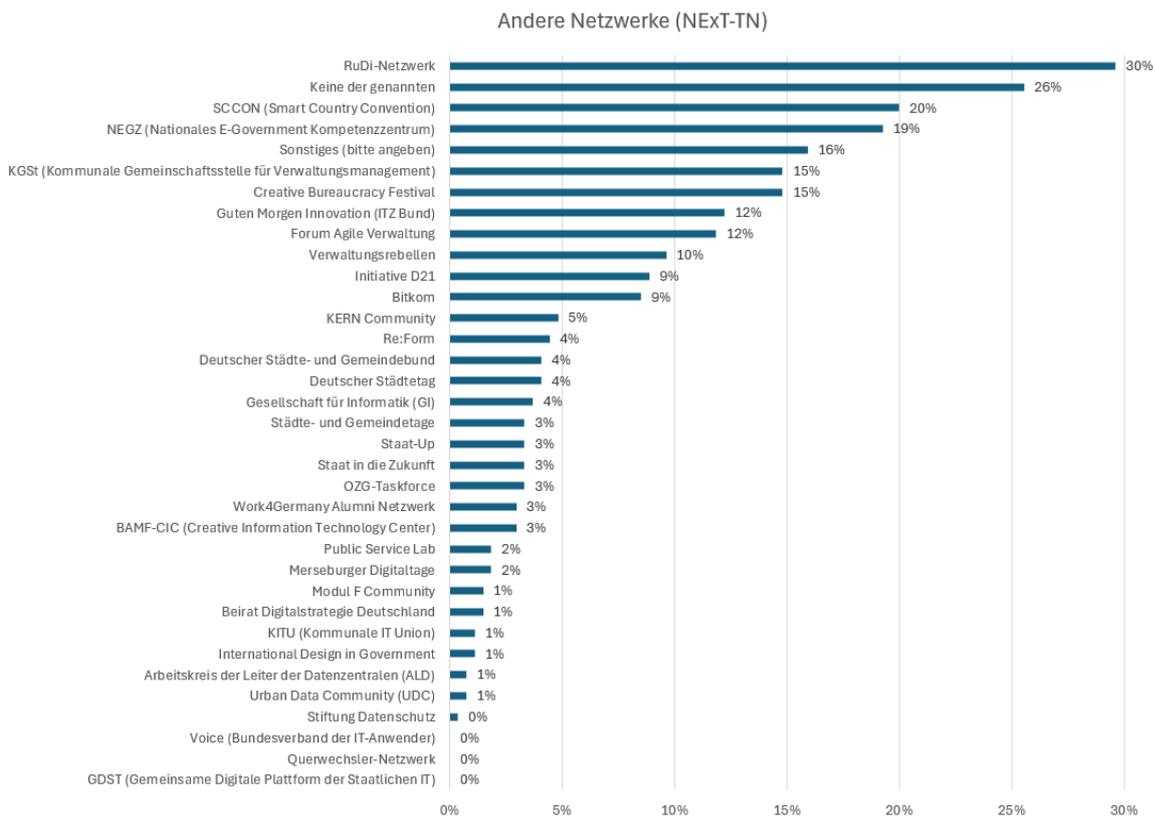


Abbildung 35: Teilnahme an anderen Netzwerken | Frage: An welchen der folgenden Netzwerke, Verbänden, Communities oder Konferenzen mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung warst du in den letzten 12 Monaten beteiligt? (Mehrfachantwort); N(Aktive NEXt-TN)=274

Manche Befragte der Umfrage wünschen sich mehr Zusammenarbeit von NEXt mit weiteren Netzwerken in der Digitalisierungslandschaft. Durch die Vielzahl der verschiedenen Angebote ist es schwierig, den Überblick zu behalten und anstelle von Konkurrenzdenken könnte man sich so besser gegenseitig befruchten. Ein Veranstaltungskalender für die öffentliche Verwaltung sowie Überblicke über andere Netzwerke und Angebote würden hierzu helfen.²⁷

Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

Die Kommunikation über den NEXt-Newsletter wird von den meisten Befragten positiv bewertet. Der Newsletter informiert zuverlässig über bevorstehende Veranstaltungen und

²⁷ Auf der [Plattform RuDi](#) gibt es einen Veranstaltungskalender für viele Veranstaltungen im Themenfeld digitale Verwaltung. Dieser ist nach der Registrierung einsehbar.

relevante Updates. Viele lesen ihn regelmäßig und schätzen ihn als nützlich, um sich über anstehende Events zu informieren.

Dennoch gibt es Verbesserungspotenzial: Einige Teilnehmer:innen sind sich nicht bewusst, dass sie den Newsletter abonniert haben, oder verwechseln ihn mit E-Mail-Verteilern der NEXt-Communities. Eine klarere Abgrenzung zwischen dem Newsletter und den spezifischen CoP-Verteilern könnte Verwirrung vermeiden. Zudem wünschen sich einige eine frühere Ankündigung von Veranstaltungen, um diese besser in den Arbeitsalltag einplanen zu können.

Die NEXt-Website ist nicht allen Befragten bekannt. Personen, die sie nutzen, finden dort jedoch meist alle notwendigen Informationen für eine erfolgreiche Teilnahme.

Um den Einstieg bei NEXt niedrigschwelliger zu gestalten und eine Plattform für alle Verwaltungsmitarbeiter:innen zu sein, könnte der Begriff „Expert:innen“ im Claim (NEXt e. V. – „Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung“) abschreckend wirken. Eine Befragte äußerte Bedenken, da sie sich selbst nicht als Expertin wahrnimmt.

„Am Anfang hat mich abgehalten, bei NEXt teilzunehmen, dass es stark mit dem Wort Experte überschrieben wurde, weshalb ich eher bei NEGZ bzw. N3GZ war. Ich bin Expertin in meinem Fachbereich, aber Experte von digitaler Transformation ist was anderes, da denke ich an den IT-Bereich. Am Anfang hat mich das etwas abgeschreckt. Ich fühlte mich nicht gleich angesprochen.“

4.5.3. Art und Intensität der Teilnahme

Vielfältige Teilnahmeintensität

Die Teilnahme an den Communities erfolgt in sehr unterschiedlichem Umfang, von sporadischer Anwesenheit bis hin zu intensiver Einbindung: Einige sind sehr aktiv, halten Impulsvorträge oder nehmen regelmäßig an Veranstaltungen teil, während sich andere auf gelegentliche Teilnahme beschränken. Häufig entscheidet die Relevanz der Themen über die Teilnahme, sodass viele sich nicht dauerhaft an eine Community binden. Gleichzeitig gibt es einige Teilnehmer:innen, die ausschließlich Veranstaltungen einzelner bestimmter Communities besuchen. Bei Interesse an mehreren Communities müssen oftmals eigene Ressourcen abgewogen und Prioritäten gesetzt werden.

Arbeitszeit vs. Freizeit: Die meisten Befragten nehmen während ihrer Arbeitszeit teil. Einige stimmen ihre Teilnahme jedoch nicht mit dem Arbeitgeber ab bzw. investieren dafür Freizeit (siehe auch Kapitel „Netzwerken während der Arbeitszeit“).

Strategische Teilnahmeplanung: Manche Teilnehmer:innen wechseln sich im Team ab, wer an welchen Veranstaltungen teilnimmt, um Ressourcen zu schonen. Bei einigen institutionellen Mitgliedern wird die Partizipation an den NEXt-Communities strategisch gesteuert, damit bei jedem Community-Treffen eine Person teilnimmt.

Aktivitäten in und nach den Community-Treffen

Das aktive Engagement der Teilnehmer:innen bei NExT wird als große Stärke des Netzwerks gesehen. Eine offene und neugierige Haltung wird betont: Die meisten trauen sich in den Treffen auch ehrlich und offen über Schwierigkeiten zu sprechen, was in der Verwaltung nicht immer üblich ist.

Dennoch gibt es auch Verbesserungspotenzial: Einige Teilnehmer:innen und vor allem auch Community-Leiter:innen sind der Meinung, dass das Engagement innerhalb der Communities stärker gefördert werden könnte. Die Eigenverantwortung der Mitglieder soll noch mehr betont werden, damit nicht nur Informationen konsumiert, sondern aktiv Wissen geteilt und zusammengearbeitet wird.

Die Umfrageergebnisse verdeutlichen, dass weniger als die Hälfte der Community-Teilnehmer:innen (44 %) sich aktiv an Diskussionen beteiligen. Ein größerer Teil (57 %) berichtet jedoch Kolleg:innen von den Inhalten aus den Treffen und agiert somit als Multiplikator:innen der besprochenen Themen (Abbildung 36).

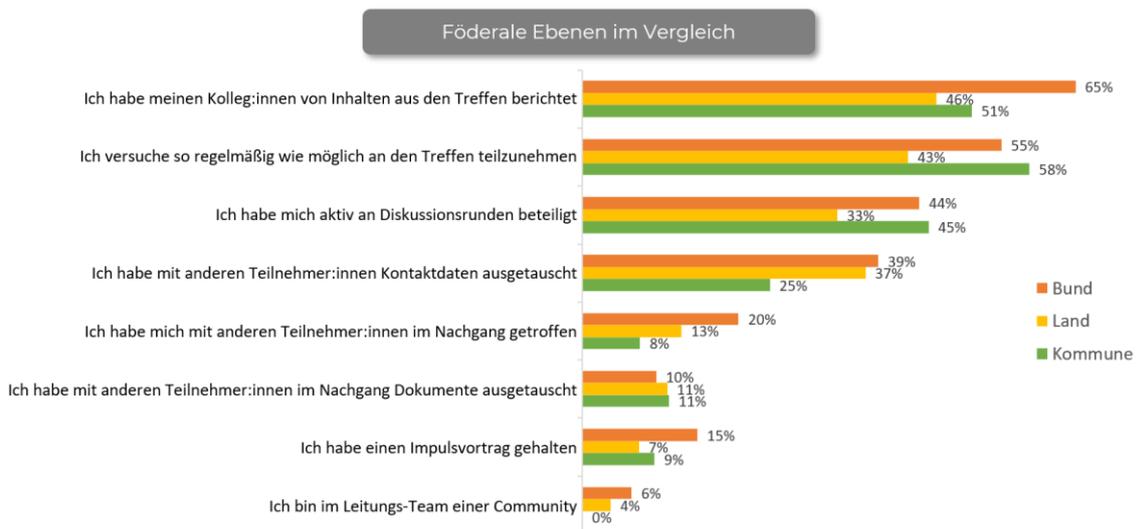
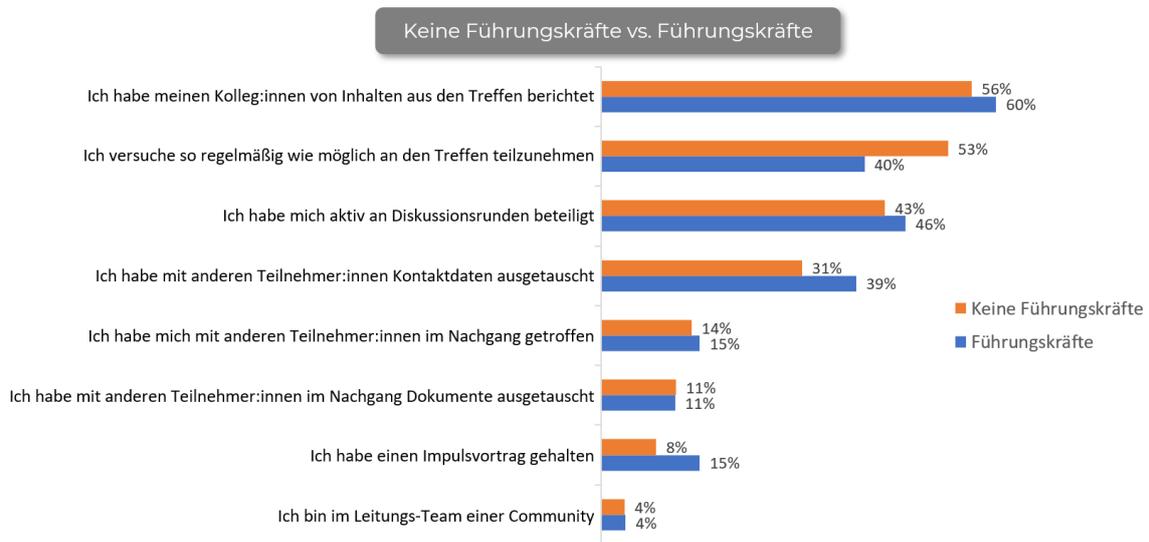
„Ich bin großer Anhänger und versuche das auch im Haus zu verbreiten und entsprechend mehr Leute davon zu begeistern.“



Abbildung 36: Aktivitäten bei NExT-Communities | Frage: Welche der folgenden Aktivitäten im Rahmen der NExT-Community-Treffen treffen auf dich zu? (Mehrfachantwort); N(Personen, die in den letzten 12 Monaten an CoPs oder What's NExT teilgenommen haben)=247

Der Vergleich zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen ohne Führungsverantwortung zeigt deutliche Unterschiede: Führungskräfte tauschen häufiger Kontaktdaten mit anderen CoP-Teilnehmer:innen aus und halten öfter Impulsvorträge. Mitarbeiter:innen ohne Führungsrolle hingegen bemühen sich stärker, so regelmäßig wie möglich an Veranstaltungen teilzunehmen. Ein Blick auf die föderalen Ebenen zeigt, dass kommunale Verwaltungsmitarbeiter:innen deutlich seltener (25 %) Kontaktdaten austauschen als ihre Kolleg:innen aus Bundes- (39 %) und Landesbehörden (37 %). Auch im Geschlechter-

Vergleich zeigen sich Unterschiede: Männer sind in den meisten aufgelisteten Aktivitäten aktiver als Frauen oder nehmen sich zumindest so wahr.



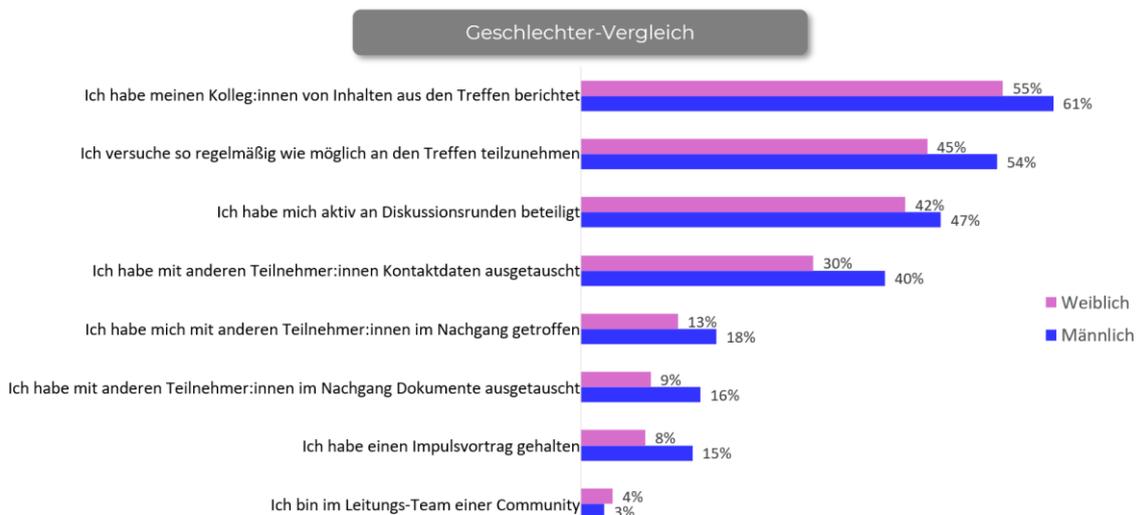


Abbildung 37: Aktivitäten bei NEXt-Communities (Gruppenvergleiche nach Führungsrolle, föderaler Ebene und Geschlecht) | N(Keine Führungskräfte)=167; N(Führungskräfte)=80; N(Bund)=93; N(Land)=54; N(Kommune)=53; N(Weiblich)=142; N(Männlich)=96

Vorgehen beim Kontakte knüpfen

Die Kontaktaufnahme zwischen Teilnehmer:innen erfolgt häufig direkt während der Community-Treffen oder im Nachgang. Namen von Vortragenden oder Personen aus Speed-Dating-Sessions werden notiert oder E-Mail-Adressen im bilateralen (Zoom-)Chat ausgetauscht. Im Anschluss erfolgt die Kontaktaufnahme meist über LinkedIn, bei konkreten Anliegen auch direkt per E-Mail oder Telefon. Das Kontakteknüpfen wird von vielen Teilnehmer:innen positiv bewertet, insbesondere durch Formate wie das Speed-Dating, die den Aufbau wertvoller Verbindungen erleichtern.

Dennoch besteht Verbesserungspotenzial: Während 90 % der Befragten mit NEXt-Erfahrung in der Online-Umfrage angeben, dass das Kennenlernen von Personen, die bei Bedarf unkompliziert kontaktiert werden können, (sehr) wichtig ist, zeigten sich nur 61 % mit diesem Aspekt bei NEXt zufrieden. 14 % äußerten Unzufriedenheit, während die übrigen neutral blieben oder keine Angabe machten (Abbildung 30).

Impulsvorträge und Speaker:innen-Bereitschaft

Impulsbeiträge sind ein zentraler Bestandteil der NEXt Communities, um Wissen und Erfahrungen zu teilen. Einige Befragte haben bereits Vorträge gehalten (11 % der Befragten, die bei NEXt aktiv sind). Community-Leiter:innen wünschen sich jedoch mehr proaktives Engagement von den Teilnehmer:innen. Ihr Ziel ist es, dass sich die Community-Mitglieder weniger als reine Konsument:innen und eher als Mit-Produzent:innen wahrnehmen. Obwohl grundsätzlich eine hohe Bereitschaft besteht, Wissen zu teilen, hindern viele Teilnehmer:innen bestimmte Hürden, wie Zeitmangel, fehlende Themenideen oder Zweifel an der Relevanz ihrer Beiträge, daran, einen Vortrag zu halten.

Vorgeschlagene Maßnahmen zur Motivation für das Halten von Impulsvorträgen



Abbildung 38: Vorschläge für Motivation zu Impulsvorträgen |Frage: Was könnte dich dazu bewegen, einen eigenen Impulsvortrag in einer Community zu halten? (offene Antworten)

Um mehr CoP-Teilnehmer:innen für Impulsvorträge zu gewinnen, könnten gemäß der Studienteilnehmer:innen folgende Maßnahmen helfen:

- **Persönliche Ansprache und gezielte Aufrufe:** Community-Leiter:innen könnten gezielt auf potenzielle Speaker:innen zugehen oder einfache Möglichkeiten bieten, eigene Ideen einzureichen. Die Ausschreibung konkreter Themen kann ebenfalls motivierend wirken.
- **Transparenz in der Themenplanung:** Ein Überblick über geplante und gesuchte Themen sowie klare Vorgaben zur Vortragstruktur erleichtern die Vorbereitung und bieten Orientierung.
- **Unterstützung bei der Themenfindung:** Brainstorming mit der Community oder das Sammeln von Projekten aller Teilnehmer:innen können relevante Themen identifizieren und Ideen fördern.
- **Betonung des informellen Charakters:** Ein Vortrag muss nicht perfekt sein; auch Zwischenstände, Herausforderungen oder Lessons Learned sind wertvoll. Dies senkt die Hemmschwelle, sich einzubringen.
- **Vorteile für Vortragende hervorheben:** Feedback zur eigenen Arbeit, Anregungen und der Austausch mit Gleichgesinnten bieten einen echten Mehrwert. Neue Perspektiven können wichtige Impulse für eigene Vorhaben liefern.
- **Zeitliche Freiräume schaffen:** Arbeitgeber sollten ausreichend Kapazitäten für die Vorbereitung und Durchführung der Vorträge ermöglichen. Eine Genehmigung durch Vorgesetzte kann notwendig sein. Eine öffentliche Bewerbung des Vortrags

– sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung – kann helfen, den Vortrag organisatorisch zu rechtfertigen und die Reichweite und Relevanz zu erhöhen.

4.5.4. Themenauswahl

Die Vielfalt der Themen und Impulsvorträge wird von den Teilnehmer:innen überwiegend positiv bewertet. 87 % der Befragten, die sich hinsichtlich der Zufriedenheit mit NEXt geäußert haben, sind zufrieden mit dem Aspekt „Impulse zu neuen und aktuellen Themen der Verwaltung bekommen“. Die thematische Breite, die von spezifischen Verwaltungsthemen bis hin zu praktischen Beispielen reicht, stellt für viele einen einzigartigen Mehrwert von NEXt dar. Dennoch wurde vereinzelt der Wunsch nach tiefergehenden, spezifischeren Einblicken geäußert. Einige Interview-Teilnehmer:innen bemängeln, dass sich die Themen mancher Communities zu stark überschneiden und schwer unterscheidbar sind. Besonders geschätzt wird, wenn praxisnahe Beispiele und Best Practices direkt auf die Arbeit der Teilnehmer:innen übertragbar sind. Manchmal fehlt es jedoch an dieser direkten Übertragbarkeit, was durch die Heterogenität der Teilnehmer:innen und die damit verbundene „hohe Flughöhe“ der Vorträge erklärt wird.

Zudem wurde der Wunsch nach einem Rückblick am Jahresende oder der Wiederaufnahme von Themen aus vorherigen Treffen geäußert, um eine kontinuierliche Entwicklung sicherzustellen. Ein „Monitoring“ der umgesetzten Ideen wäre hilfreich.

4.5.5. Zusammensetzung und Gemeinschaftsgefühl

Die Besonderheit der NEXt-Communities liegt im bundesweiten ebenen-, ressort- und hierarchieübergreifenden Austausch, der sich wiederum gezielt nur an Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung richtet. Dabei verbindet die Community Mitglieder, dass alle aus eigener Motivation heraus an der Transformation der Verwaltung mitwirken möchten.

Diversität der Teilnehmer:innen

Die Heterogenität der Teilnehmer:innen bei NEXt wurde in den Interviews durchweg positiv bewertet. Besonders wertvoll wird der Austausch zwischen den verschiedenen Verwaltungsebenen – Bund, Länder und Kommunen – angesehen. In der Umfrage zeigen sich 75 % zufrieden damit, mit Personen aus unterschiedlichen föderalen Ebenen zusammenzukommen, was die Wichtigkeit des Aspekts sogar erheblich übersteigt (62 %, Abbildung 32). Dieser interföderale Perspektivwechsel ermöglicht es den Community-Mitgliedern, über den eigenen Arbeitsbereich hinauszublicken und von anderen Ansätzen und Herausforderungen zu lernen. Diese Vielfalt wird als wertvolles Element betrachtet, das NEXt von anderen Netzwerken unterscheidet.

„Oft sind in Netzwerken nur die Menschen, die einem ähnlich sind. Das passiert bei NEXt gar nicht. Die sind von Anfang an so bunt.“

Ein besonderes Lob gilt auch der interdisziplinären Vielfalt und dem hierarchieübergreifenden Austausch bei NEXt. Hier können Menschen unterschiedlicher hierarchischer

Ebenen und mit verschiedenen Erfahrungsniveaus voneinander lernen und so auch den offiziellen Dienstweg überspringen.

Exklusiver Zugang

„NExT ist nur für Verwaltung. Das ist der Punkt, der ausschlaggebend ist“

Die Tatsache, dass NExT ausschließlich für Angestellte der öffentlichen Hand zugänglich ist, wird überwiegend als positiv bewertet. Diese geschlossene Struktur schafft einen sicheren Raum für den offenen Austausch, frei von externen Akteuren wie Berater:innen oder Wirtschaftsvertreter:innen, wodurch sensible Themen ehrlich diskutiert werden können. Die Teilnehmer:innen schätzen diesen geschützten Raum (Zufriedenheit mit „Einen geschützten Raum erfahren, in dem ich offen über berufliche Probleme sprechen kann“: 71 % → fast gleichauf mit Wichtigkeit: 72 %), da er es ermöglicht, spezifische Herausforderungen der Verwaltung offen anzusprechen, ohne befürchten zu müssen, dass wirtschaftliche Interessen den Dialog beeinflussen.

„Es ist total hilfreich, dass alle aus der Verwaltung sind. Das gemeinsame Grundverständnis da. Man ist gewissen Strukturen unterworfen. Deswegen habe ich Kolleg:innenn gesagt: das ist was, was für uns wirklich zugeschnitten ist, was ganz gut passt, weil man mit Leuten mit dem gleichen Hintergrund zusammenkommt.“

Begrüßt wird die Tatsache, dass punktuell externe Akteure wie Wissenschaftler:innen eingebunden werden, um den fachlichen Input zu erweitern. Einige Teilnehmer:innen sind der Meinung, dass wissenschaftliche Beiträge den Diskurs bereichern könnten, ohne jedoch die geschlossene Natur des Netzwerks dauerhaft zu öffnen.

Vernetzung mit Gleichgesinnten

Die Attraktivität der NExT-Community liegt für viele Mitglieder darin auf andere Verwaltungsmitarbeiter:innen zu treffen, die sich besonders engagiert und aktiv für die Transformation der Verwaltung einsetzen. Die Community vereint engagierte Verwaltungsmitarbeiter:innen, die Veränderungen vorantreiben möchten, und schafft einen Raum für den Austausch mit Gleichgesinnten, die ein ähnliches innovatives Mindset teilen. Dieser inspirierende und motivierende Austausch trägt dazu bei, die Innovationskultur in der Verwaltung nachhaltig zu stärken.

Persönliche Verbindung und Gemeinschaftsgefühl

Der niedrighschwellige Einstieg und die primär online stattfindenden Treffen fördern eine breite Beteiligung, erschweren jedoch die Bildung eines festen Kerns. Dadurch fehlt es teilweise an Vertrautheit, persönlicher Verbindung und einem gemeinsamen Identitätsgefühl. Während NExT den beruflichen Austausch und die Vernetzung erfolgreich ermöglicht, empfinden einige Teilnehmer:innen die persönliche Nähe im Vergleich mit regionalen Netzwerken oder organisationsinternen Communities als geringer ausgeprägt. Die Größe und Heterogenität sowie die Gestaltung der Treffen (bzw. deren Rhythmen) der NExT-Communities tragen dazu bei, dass Beziehungen zwischen den Teilnehmer:innen

oft distanziert wirken. Die Analyse der Online-Umfrage zeigt jedoch, dass hier kein allzu großer Handlungsbedarf besteht, da Wichtigkeit und Zufriedenheit bei dem Aspekt „Ein Gemeinschaftsgefühl erleben und mich weniger alleine fühlen“ übereinstimmen. Dennoch könnte eine stärkere Förderung dieses Aspekts dazu beitragen, die Bindung der Teilnehmer:innen an die Community weiter zu festigen und die langfristige Beteiligung zu sichern. Zur Stärkung des Gemeinschaftsgefühls könnte NExT Formate entwickeln, die persönliche Verbindungen fördern, regelmäßigen Austausch ermöglichen und gemeinsames Arbeiten zwischen den Treffen unterstützen.

„Bei Next treffe ich selten die gleichen Leute wieder. Das finde ich schade. In lokalen Gruppen treffe ich Leute wieder. Das schafft Vertrauen.“

„Es bleibt distanziert und anonym. Ich fühle mich nicht so richtig als Teil. Daher bringe ich mich auch selbst weniger ein als bei den anderen Netzwerken.“

4.5.6. Organisation und Community Management

Die Organisation der NExT-Veranstaltungen wird von den Interview-Teilnehmer:innen weitgehend gelobt. Die Veranstaltungen sind in der Regel gut organisiert und zuverlässig durchgeführt, was von vielen als ein großer Pluspunkt gesehen wird. Besonders wird geschätzt, dass die Veranstaltungen so strukturiert sind, dass sowohl Neulinge als auch erfahrene Teilnehmer:innen problemlos einsteigen können. Dies fördert eine barrierefreie Teilnahme und sorgt dafür, dass sich alle Teilnehmer:innen gut abgeholt fühlen, unabhängig von ihrem Erfahrungsstand.

„NExT ist unglaublich gut organisiert. Man kann mit einer Leichtigkeit da teilnehmen, die ihresgleichen sucht! Auch wenn man erstmal nur reinschnuppern und stilles Mäuschen spielen möchte.“

Zeitmanagement: Taktung und Länge der Treffen

Beim Zeitmanagement gehen die Meinungen der Teilnehmer:innen auseinander. Während einige die Häufigkeit der Treffen – in der Regel alle zwei bis drei Monate – als ausreichend empfinden, wünschen sich andere eine höhere Taktung.

Die Länge der Treffen ist ein weiterer Diskussionspunkt. Einige Teilnehmer:innen empfinden die Sitzungen als zu lang, besonders im Vergleich zu anderen CoPs. Kürzere Treffen von maximal 1,5 bis 2 Stunden würden es vielen erleichtern, regelmäßig teilzunehmen.

Umsetzung und Formate

Die Mischung der Methoden bei NExT-Veranstaltungen, wie Impulsvorträge, Speed-Dating und Breakout-Sessions, wird überwiegend als positiv empfunden. Diese Vielfalt bietet den Teilnehmer:innen unterschiedliche Möglichkeiten, sich zu vernetzen und in den Austausch zu treten. Besonders das Speed-Dating-Format wird geschätzt, da es eine schnelle und unkomplizierte Art der Kontaktaufnahme ermöglicht, die später vertieft werden kann. Auch die „Standardisierung“ des Ablaufs wird wertgeschätzt.

„Ich habe ja von euch geklaut. Für unsere abteilungsübergreifende Inhouse-Community habe ich den gleichen Ablauf gewählt: Speed-Dating und Impulse.“

Mehrmals geäußert wurde zudem der Wunsch nach Präsenztreffen. Viele Interview-Teilnehmer:innen betonen, dass der persönliche Kontakt und der direkte Austausch, insbesondere auf lokaler Ebene, eine wertvolle Ergänzung zu den virtuellen Treffen darstellen würden. Dies könnte durch regionale Gruppen oder durch ein jährliches Präsenztreffen für die gesamte Community ermöglicht werden.

Tools und Technik

Die eingesetzten Tools und technischen Plattformen, wie Conceptboard und Zoom, werden grundsätzlich positiv bewertet, jedoch wurden einige technische Herausforderungen angesprochen. Besonders das Conceptboard wird von einigen Teilnehmer:innen als weniger intuitiv empfunden, was zu Schwierigkeiten bei der Nutzung führen kann. Einige bevorzugen alternative Tools wie Miro, das sie als benutzerfreundlicher empfinden.

Ein weiteres Problem sind die technischen Einschränkungen, die durch die unterschiedlichen IT-Infrastrukturen in den Verwaltungen entstehen. Nicht alle Teilnehmer:innen können jedes Videokonferenz-Tool problemlos nutzen, was zu Frustrationen führen kann. Hier gibt es den Wunsch, auf universellere und einfacher zu bedienende Tools zurückzugreifen oder zumindest klare Anleitungen bereitzustellen, um die Nutzung für alle Teilnehmer:innen zu erleichtern.²⁸

In den Terminkalendereinladungen sollten zudem relevante Informationen wie Einwahldaten, Themen oder Referent:innen enthalten sein. Das ermöglicht den Teilnehmer:innen, ihre Entscheidung zur Teilnahme auch kurzfristig zu treffen.

Dokumentenablage

Die Dokumentation und der Wissenstransfer in den NExT-Communities wurden als ausbaufähig bewertet. Viele der befragten CoP-Teilnehmer:innen und -Leiter:innen wünschen sich eine zentrale, geschützte Plattform, auf der Präsentationen, Leitfäden und andere relevante Dokumente nach den Veranstaltungen zugänglich sind. Zwar nutzen einige Communities bereits Tools wie Conceptboard, BSCW-Server, RuDi oder Open Code, jedoch fehlt eine einheitliche Lösung. Derzeit ist der Zugang zu geteilten Inhalten oft erschwert, und Materialien wie Präsentationen oder Sitzungsinformationen sind nicht immer verfügbar. Eine zentrale Ablage könnte den Zugriff erleichtern und den langfristigen Wissenstransfer innerhalb der Verwaltung fördern.

Kommunikationsplattform

Aus den Interviews geht hervor, dass CoP-Teilnehmer:innen ein Interesse daran haben, auch außerhalb der Treffen kontinuierlich in Kontakt zu bleiben. Zwar bieten E-Mail-Verteiler die Möglichkeit, alle Community-Mitglieder gleichzeitig zu erreichen, jedoch

²⁸ Leider gibt es aktuell nicht das eine Videokonferenz-Tool, welches von allen Mitarbeiter:innen der öffentlichen Verwaltung genutzt werden kann.

scheuen viele den direkten Austausch mit der gesamten Gruppe, besonders wenn sie unbekannte Personen umfasst oder der Mailverteiler viele Adressen beinhaltet. Vielmehr wird eine dauerhafte Chat-Plattform gewünscht, die sowohl den Gruppen- als auch den Einzelgesprächsaustausch ermöglicht.

In Zusammenarbeit mit dem Regionalverband Ruhr und dessen Online-Plattform RuDi (<https://www.rvr.ruhr/daten-digitales/rudi/>) verfolgt NExT das Ziel, eine solche Kommunikationsplattform für die einzelnen Communities bereitzustellen. Die Plattform wird von einigen Teilnehmer:innen bereits als nützlich für den Austausch zwischen den Treffen anerkannt, jedoch ist sie noch nicht weit verbreitet. Viele sind mit den Funktionen von RuDi nicht ausreichend vertraut oder empfinden sie als unübersichtlich. Vor allem eine Reduzierung der Benachrichtigungen wird als notwendig erachtet, da diese für viele Teilnehmer:innen als überwältigend wahrgenommen werden.

Ein weiteres Verbesserungspotenzial liegt darin, dass RuDi derzeit vor allem zur Kommunikation genutzt werden kann, jedoch nicht über die nötigen Funktionen für den Dokumentenaustausch verfügt. Einige Teilnehmer:innen regen an, RuDi weiterzuentwickeln, um es auch für langfristige Zusammenarbeit und effektiven Wissenstransfer nutzen zu können.

4.5.7. Perspektive der Community-Leiter:innen

Für eine ganzheitliche Betrachtung und Evaluation der NExT-Communities ist es wichtig, auch die Perspektive der CoP-Leiter:innen einzubeziehen. Zunächst wurden die zentralen Aufgaben der Leitungen erfasst und Faktoren identifiziert, die die Leitungstätigkeit unterstützen oder behindern können. Abschließend wurden mögliche Ansätze zur Erfolgsmessung der Leitungsarbeit diskutiert.

Hauptaufgaben der CoP-Leiter:innen:

- **Themen- und Speaker:innen-Suche:** Identifizierung spannender Themen und passender Referent:innen (aus der Community oder extern)
- **Planung und Durchführung der Community-Treffen:** Erstellung der Agenda, Text für Bewerbung und Einladung, Moderation der Events, Protokollierung und Erstellung von Zusammenfassungen
- **Koordinierung und inhaltliche Abstimmung mit Co-Leitung:** Abstimmung und gemeinsame Planung vorab durch Treffen mit Co-Leiter:innen sowie der NExT-Geschäftsstelle
- **Förderung der Beteiligung der Community:** Ermutigung der Community-Mitglieder, eigene Themen einzubringen, Impulsvorträge zu halten und sich aktiv an Diskussionen zu beteiligen
- **Kontinuierliche Pflege des Netzwerks:** Abstimmung mit anderen Leiter:innen; Durchführung interner Retros; Nachfolger:innen finden
- **Sonstige administrative Aufgaben (vereinzelt):** Etablieren und Pflege der Dokumentenablage (falls vorhanden), Verwaltung des E-Mail-Verteilers und

Überprüfung der Teilnehmer:innen; eher selten konkretes Mitglieder-Management oder Erfolgsmessung

Neben den Aufgaben ergeben sich für die Leiter:innen auch einige Anreize und Vorteile durch ihre Arbeit:

Persönlicher Mehrwert



1. Veränderung mitgestalten
2. Raum zum Austausch schaffen
3. "Vorwand" interessante Speaker anzuschreiben
4. Persönliches Netzwerk erweitern
5. Teilnahme an Herbstkonferenz

→ **Viele inspirierende Impulse und wertvolle Kontakte**

Abbildung 39: Folie aus NExT-Community zu den Vorteilen einer CoP-Leitung

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

- **Speaker:innen-Suche als größte Herausforderung:** Die Suche nach geeigneten Referent:innen scheint den größten Aufwand für Community-Leiter:innen darzustellen, da selten proaktiv Interessierte aus der Community kommen und direkte Ansprache oft notwendig ist.
- **Ressourcen und Zeitaufwand:** Die Leitung einer Community erfordert zusätzlichen Aufwand zur normalen Arbeitsbelastung, am meisten kurz vor den Sitzungen. Für manche ist der Aufwand „überschaubar“, andere beschreiben das Aufbringen der zeitlichen Ressourcen als „herausfordernd“. Bedingungen, die zum Gelingen beitragen:
 - die Vereinbarkeit mit der eigenen Arbeitsbelastung
 - Übernahme der Admin-Aufgaben durch Geschäftsstelle
 - Unterstützung/ Erlaubnis durch Arbeitgeber
- **Engagement der Teilnehmer:innen:** Leiter:innen wünschen sich, dass Community-Mitglieder proaktiv Vorträge einreichen und engagiert an Diskussionen teilnehmen, statt nur zu konsumieren.
- **Unterstützung durch NExT-Geschäftsstelle:** Die Bereitstellung standardisierter Abläufe und Unterstützung bei Admin-Aufgaben durch die Geschäftsstelle wurde häufig als Grundvoraussetzung für reibungsloses Funktionieren genannt. Vereinzelt besteht der Wunsch nach einheitlicher Vorgehensweise bei Dokumentenablage, sowie noch stärkerer operativer Betreuung.

Ziele und Erfolgsdefinition

Die Interviews mit den Community-Leiter:innen deuteten darauf hin, dass NExT-Communities im Vergleich zur klassischen Definition von Communities of Practice oder anderen CoPs häufig ohne eine dezidierte Zieldefinition gegründet werden. Eine systematische Formulierung und regelmäßige Überprüfung von Zielen, wie beispielsweise die

Entwicklung einer Vision oder eines Mission-Statements, scheint eher die Ausnahme zu sein. Die von den befragten Community-Leiter:innen genannten Ziele sind oft informell gehalten und wurden in vielen Fällen nicht offiziell bei der Gründung festgelegt:

- **Agenda-Setting und Themenzugang erleichtern:** Aktuelle Themen leicht zugänglich und interessant aufbereiten.
- **Gut strukturierte und organisierte Treffen bieten:** Ein klarer Ablauf im angemessenen Zeitrahmen für effektive Ergebnisse und interaktiven Austausch.
- **Vernetzung und Austausch fördern:** CoP-Treffen als Plattformen für Vernetzung, zum Teilen von Ideen und Best Practices, zur Verringerung von Doppelarbeit.
- **Arbeitsergebnisse und Zusammenarbeit fördern:** Schaffung einer Basis für Kollaborationen, gemeinsames Erarbeiten konkreter Arbeitsergebnisse.
- **Nachhaltiges Interesse und Mehrwert sichern:** Die Qualität der und das Interesse an den Communities sollte möglichst über längere Zeit aufrechterhalten werden.

Der Erfolg wird derzeit hauptsächlich anhand der Entwicklung der Teilnehmerzahl und der Zufriedenheitsbefragung gemessen, die nach jedem CoP-Treffen verschickt wird. Allerdings nehmen nur wenige Teilnehmende an der Umfrage teil, weshalb sich die Community-Leitungen eine höhere Beteiligung wünschen.

4.5.8. Zusammenfassung der wichtigsten Handlungsfelder für NExT

Insgesamt lässt sich feststellen, dass NExT derzeit eine gute Arbeit leistet, und die überwiegenden Bedürfnisse der Zielgruppe weitgehend abdeckt. Allerdings existieren auch Bereiche, in denen gezielte Anpassungen zu einer Steigerung der Qualität und Zufriedenheit der Beteiligten beitragen könnten. Die zentralen Handlungsfelder, die einer weiterführenden Betrachtung bedürfen, sind nachfolgend aufgeführt. Diese Fragestellungen bieten Denkanstöße für NExT und die Leitungen der CoPs:

- **Nachnutzbare Lösungen:** In welcher Weise können die NExT-Communities so gestaltet werden, dass Teilnehmer:innen verstärkt von wiederverwendbaren Lösungen anderer profitieren können?
- **Kontaktaufbau:** Wie kann das Knüpfen neuer, nachhaltiger Kontakte innerhalb der Communities intensiver gefördert werden?
- **Engagement der Teilnehmer:innen:** Welche Rahmenbedingungen können dazu beitragen, dass CoP-Teilnehmer:innen sich aktiver an Diskussionen und der Themenfindung beteiligen sowie eigene Impulsvorträge vorschlagen und halten?
- **Erfahrungsaustausch:** Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um Teilnehmer:innen gezielt dabei zu unterstützen, eigene Projekte und Erfahrungen einzubringen?
- **Speaker:innen-Suche:** Auf welche Weise kann der Prozess der Suche nach geeigneten Referent:innen für CoP-Leitungen optimiert werden?

- **Kompetenzaufbau:** In welchem Umfang und auf welche Weise kann der Aufbau von fachlichen und methodischen Kompetenzen innerhalb der Communities weiter unterstützt werden?
- **Bekanntheit:** Wie lässt sich das Wissen über NEXt und die angebotenen Leistungen insbesondere unter Führungskräften weiter steigern?
- **Gemeinschaftsgefühl:** Wie kann die persönliche Bindung zwischen den mehr oder weniger regelmäßigen Teilnehmer:innen der CoP-Treffen gestärkt werden?
- **Taktung und Dauer der Treffen:** Welche Anpassungen sind erforderlich, um den unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich der Häufigkeit und Dauer der Treffen gerecht zu werden?
- **Wissenspeicher und Dokumentenablage:** Wie kann der Wunsch nach einer allgemein zugänglichen Dokumentation vergangener CoP-Themen und Inhalte erfüllt werden?
- **Kommunikation zwischen den Treffen:** Wie kann eine kontinuierliche und effektive Kommunikation zwischen den Treffen gewährleistet werden?
- **Umsetzungscharakter und Kollaboration:** Wie lassen sich Teilnehmer:innen mit geeigneten Voraussetzungen für die Erarbeitung von Arbeitsergebnissen identifizieren, gezielt vernetzen und in ihrer Zusammenarbeit bestmöglich unterstützen?
- **Evaluations-Umfrage:** Wie lässt sich eine breitere Beteiligung an den Umfragen herstellen?

5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie bestätigen bisherige Erkenntnisse der Fachliteratur über die Hindernisse der Verwaltungstransformation sowie die Mehrwerte des Netzwerkes. 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 Mehrwerte optimal zu nutzen.

5.1. Mit Netzwerken Transformationsbarrieren abbauen

Die vorliegende Studie hat hinreichend belegt, dass Netzwerkaktivitäten für die befragten Teilnehmer:innen eine zentrale Rolle in ihrer Arbeit spielen. Doch welchen spezifischen Mehrwert bietet 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**, die bereits in der Fachliteratur diskutiert wurden. Insbesondere wurden folgende Hindernisse als zentrale Herausforderungen identifiziert und in eine klare Prioritätenreihenfolge eingeordnet:

- 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.

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 zeigt die Analyse, dass gezielte Vernetzung dazu beitragen kann, andere Hindernisse zu mildern und die Transformation der Verwaltung indirekt zu fördern.

Die Studie bestätigt zudem die bereits aus der Fachliteratur bekannten **Mehrwerte von Vernetzung** und ordnet diese nach Relevanz für die Befragten:

- 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

Besonders hervorzuheben ist der Wissenstransfer, der auf verschiedenen Ebenen wirkt: Er bietet Inspiration für Transformationsprozesse, ermöglicht Kompetenzaufbau durch Peer-to-Peer-Learning und fördert die Nachnutzung bewährter Lösungen. Dadurch werden Silos aufgebrochen, Ressourcen effizienter genutzt und Redundanzen verringert.

Abbildung 40 veranschaulicht eine Gegenüberstellung der Haupthindernisse der Verwaltungstransformation und der Mehrwerte von Netzwerkaktivitäten. Die Markierungen in der Abbildung zeigen, welche Aspekte des Netzwerkes mildernd auf bestimmte Hindernisse einwirken können und damit das Potenzial haben, die Verwaltungstransformation zu beschleunigen.²⁹

²⁹ Die positive Einflussnahme einzelner Netzwerk-Aspekte auf die Transformationshindernisse basieren nicht auf statistischen Berechnungen, sondern wurden theoretisch hergeleitet.

		Mehrwerte des Netzwerkes									
		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	x	x			x			x		x
	Komplexe und starre bürokratische Regelungen	x	x	x				x			x
	Unzureichendes Projektmanagement und mangelnde Prioritätensetzung	x	x								x
	Föderalismus und fehlende Standardisierung	x		x	x	x		x			x
	Fehlende technische bzw. digitale Kompetenzen	x	x	x		x	x	x			
	Fehlende Ressourcen		x	x							x
	Datenschutzanforderungen und Vergaberecht als Hemmschuhe	x	x	x							
	Mangelnder Austausch zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Unzureichende technische Ausstattung und veraltete IT-Systeme	x		x							x
	Fachkräftemangel		x	x				x		x	x

Abbildung 40: Gegenüberstellung der Hemmnisse der Verwaltungstransformation mit den Mehrwerten des Netzwerkes; Gelbe Felder zeigen, wo die Mehrwerte förderlich auf die Hemmnisse einwirken können

5.1.1. Netzwerken als Hebel für mehr Veränderungsbereitschaft

Das Festhalten an alten Strukturen und fehlende Veränderungsbereitschaft sind zentrale Hürden der Verwaltungstransformation. Skepsis gegenüber Neuerungen, insbesondere wenn sie etablierte Routinen betreffen, ist häufig ein erster, sehr menschlicher Impuls. Netzwerkaktivitäten können hier jedoch auf unterschiedlichen Ebenen als essenzieller Hebel agieren, um diese Barriere zu überwinden.

Der Austausch mit anderen Verwaltungsmitarbeiter:innen in CoPs ermöglicht beispielsweise Einblicke in Lösungsansätze anderer (**Inspiration**), etwa zu agilen Methoden, datenbasierten Entscheidungen oder Prozessautomatisierung. Dieser Perspektivwechsel eröffnet neue Handlungsspielräume und regt dazu an, bestehende Strukturen zu hinterfragen.

Kompetenzaufbau durch Peer-to-Peer-Learning reduziert Ängste vor Veränderung, indem Verwaltungsmitarbeiter:innen besser verstehen, was Neuerungen mit sich bringen und wie sie diese bewältigen können. Sobald die Verwaltungsmitarbeiter:innen 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. Neben fachlichen Fähigkeiten sind auch Soft Skills wie Resilienz, Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft, mit Unsicherheiten umzugehen, essenziell für erfolgreiche Veränderungsprozesse. CoPs bieten hierfür den notwendigen Rahmen, indem sie Austausch, Reflexion und gemeinsames Lernen fördern.

Ein zentraler Aspekt des Festhaltens an alten Strukturen ist das Arbeiten in Silos und strikten Zuständigkeiten. Netzwerke und CoPs durchbrechen diese Grenzen bereits durch ihre Existenz: Sie fördern bereichsübergreifenden Austausch (**intra-/interorganisationale Vernetzung**) und stärken das Bewusstsein für kooperative Arbeitsweisen.

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 gibt Sicherheit und ermutigt dazu, neue Wege zu gehen. Besonders in stark regulierten Strukturen kann sozialer Rückhalt entscheidend sein. Netzwerke schaffen diese Verbundenheit, indem sie zeigen, dass Veränderung gemeinsam gestaltet werden kann. Eine geteilte Identität als „Gestalter:innen“ der Verwaltung stärkt das kollektive Verantwortungsgefühl und motiviert dazu, aktiv an Veränderungsprozessen mitzuwirken.

Schließlich kann auch die **Vernetzung mit dem Ziel der politischen Einflussnahme** Kulturwandel beschleunigen, indem sie Impulse für strukturelle Anpassungen gibt und so Transformationsprozesse (top-down) vorantreiben kann.

5.1.2. Netzwerken für leichteren Umgang mit bürokratischen Regularien

Bürokratische Vorgaben binden Ressourcen, zementieren bestehende Abläufe und bremsen Innovationen, indem sie Veränderungsprozesse durch aufwendige Abstimmungen und starre Vorschriften erschweren. Ähnlich wie beim vorangegangenen Punkt kann hier Wissenstransfer in Form von **Inspiration** hilfreich einwirken, indem Verwaltungsmitarbeiter:innen kreative Ansätze von anderen mitbekommen und so erfahren, wie sich trotz einschränkender Regularien, Transformationsprojekte umsetzen lassen. **Kompetenzaufbau** sowie die **Übernahme und Nachnutzung von Lösungen und Best Practices** anderer hilft, wenn Verwaltungsmitarbeiter:innen vor innovativen Ideen zurückschrecken, aus Angst dabei etwas falsch zu machen. 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

5.1.3. Besseres Transformationsmanagement durch Netzwerken

Oft wird viel über Digitalisierung und Transformation gesprochen, ohne dass konkrete Fortschritte erzielt werden. Fehlendes Projektmanagement und eine unklare Prioritätensetzung führen dazu, dass Initiativen 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.

5.1.4. Mehr Vernetzung, weniger föderale Grenzen und Insellösungen

Durch die dezentrale Struktur Deutschlands entstehen bei der Verwaltungstransformation häufig viele isolierte Einzellösungen. Oft fehlen einheitliche Standards oder sie sind nur begrenzt bekannt. Neben der Tatsache, dass die **Vernetzung** in länderübergreifenden CoPs und Netzwerken selbst natürlich die föderalen Grenzen aufheben kann, bieten diese zudem die Möglichkeit, über Ländergrenzen hinweg den **Blick zu erweitern und von Lösungen zu erfahren (Wissenstransfer)**, die andernorts erfolgreich umgesetzt wurden und daher nicht erneut entwickelt werden müssen. Der Austausch über CoPs ermöglicht auch von übergreifenden Standards (wie z.B. KERN Design System, Servicestandard) zu erfahren, solange diese keine verpflichtende Vorgabe sind, was insgesamt zu mehr Einheitlichkeit im Vorgehen führen kann. Auch das **gemeinsame Erarbeiten von Lösungen oder anderen Arbeitsergebnissen** (Papiere, Leitfäden, Standards etc.), welches im Rahmen von CoPs zum Teil gefördert wird, kann je nach Arbeitsergebnis zu mehr Standardisierung bei der Transformation beitragen. Und zu guter Letzt kann auch durch das **Einwirken auf die Politik** dazu führen, dass mehr übergreifende Standards vorgegeben werden und Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

5.1.5. Abbau von Kompetenzlücken durch Vernetzung

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 erlangen Beteiligte zusätzlich Fähigkeiten und stärken ihr bisheriges Wissen.

5.1.6. Ausgleich fehlender Ressourcen durch Wissenstransfer

Fehlende Ressourcen – sei es durch Zeitknappheit für Recherchen, fehlende fachliche Kompetenzen im Team oder unzureichende finanzielle Mittel für Weiterbildungen – stellen eine häufige Hürde dar. CoPs und Netzwerke 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.

5.1.7. Mildern der Einschränkung durch Datenschutz und Vergaberecht

Ähnlich wie beim Problem der starren bürokratischen Regelungen können CoPs durch ihren **Wissenstransfer** helfen, die Herausforderungen durch Datenschutzanforderungen und Vergaberecht zu überwinden. Der Austausch mit Kolleg:innen aus anderen Behörden bietet Einblicke in bewährte Vorgehensweisen und ermöglicht es, rechtliche Unsicherheiten zu klären und etablierte Vorgehensweisen zu übernehmen. So kann beispielsweise der Austausch darüber, dass eine andere Behörde eine bestimmte Software erfolgreich nutzt, dazu beitragen, dass auch im eigenen Kontext bessere Argumente für die Nutzung des Tools gefunden werden – oder die juristische Prüfung direkt übernommen wird.

5.1.8. Netzwerken für mehr übergreifenden Austausch

Netzwerkaktivitäten, insbesondere die Teilnahme an CoPs, wirken auf fast allen Ebenen direkt auf das Hindernis des mangelnden Austauschs zwischen Verwaltungseinheiten. Der Austausch in CoPs bietet **Inspiration**, wie man auch in anderen Kontexten netzwerken kann, und stärkt gleichzeitig die Kommunikations- und Networking-**Kompetenzen**. Besonders der **thematisch fokussierte Austausch** ist essenziell, um relevante Ideen und Lösungen zu entwickeln, die auch für andere Verwaltungseinheiten von Nutzen sind. Die **bereichsübergreifende Vernetzung** bricht Silos auf und fördert eine intensivere Zusammenarbeit. Durch die **Kollaboration** entsteht außerdem eine noch intensivere Verbindung zwischen Verwaltungseinheiten, was den Austausch auch langfristig fördern kann. Der Kontakt mit anderen Transformationsbefürworter:innen hilft, Frustration zu verringern und die **Motivation** für weiteren Austausch aufrechtzuerhalten. Die Teilnahme an CoPs erhöht die **Sichtbarkeit von Personen, Themen und Organisationen** und ermöglicht damit erst die Identifikation gemeinsamer Interessen und Kooperationspotenziale.

5.1.9. Begrenzter Einfluss des Netzwerkers 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.

5.1.10. Vernetzung zum Ausgleichen der fehlenden Fachkräfte

Der Fachkräftemangel führt dazu, dass Stellen nicht oder zu langsam besetzt werden können, so dass zu wenig Personal mit sehr komplexen Themen betraut ist. CoPs können hier Abhilfe schaffen, indem sie **Wissenstransfer** fördern. Durch den **Ausbau der Kompetenzen** der aktuellen Mitarbeiter:innen kann die Fachkräftelücke zumindest teilweise ausgeglichen werden. Der **Austausch von Lösungen** erlaubt, dass nicht alles neu entwickelt werden muss. Der Aufbau **persönlicher Netzwerke** trägt zudem dazu bei, schneller geeignete Kandidat:innen für offene Stellen zu identifizieren. Das **Gemeinschaftsgefühl** in CoPs steigert zudem die Attraktivität von Transformationsaufgaben und macht die Verwaltung als Arbeitgeber für potenzielle Fachkräfte interessanter. Eine **stärkere Sichtbarkeit** einzelner Behörden durch Netzwerkaktivitäten kann die Aufmerksamkeit auf offene Stellen lenken und so direkt zur Bekämpfung des Fachkräftemangels beitragen. Darüber hinaus fördert die **Zusammenarbeit mit Wirtschaft und Wissenschaft** den Austausch und hilft, qualifizierte Fachkräfte auf die Verwaltung aufmerksam zu machen.

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 dazu beitragen, die Transformationsprozesse in der öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu beschleunigen.

5.2. 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 in der Literatur beschriebenen Einflussfaktoren, die sowohl positive als auch negative Effekte auf das Netzwerkverhalten von Verwaltungsmitarbeiter:innen haben können, wurden durch die Studie größtenteils bestätigt und um neue Erkenntnisse ergänzt. Die Differenzierung in die drei Einflussbereiche – Arbeitgeber, Teilnehmer:innen und Netzwerke – hat sich auch bei der Analyse der Umfrage- und Interviewdaten als zielführend erwiesen.

Diese Kategorien bilden die Grundlage für die abgeleiteten Handlungsempfehlungen, die sich an verschiedene Zielgruppen richten³⁰:

- **Politik:** Es werden Ansätze skizziert, wie politische Akteure das Netzwerken in der Verwaltung strategisch fördern können.
- **Verwaltungsorganisationen:** Die Studie formuliert einen klaren Appell, Rahmenbedingungen anzupassen, um Netzwerkaktivitäten zu erleichtern und zu fördern.

³⁰ Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen wurden in einem Workshop mit 12 Verwaltungsmitarbeiter:innen, darunter vier NEXt-Vorstandsmitglieder, diskutiert, angepasst und erweitert.

- **Führungskräfte:** Leitungspersonen erhalten spezifische Empfehlungen, wie sie durch ihr Handeln die Vernetzung innerhalb der Verwaltung unterstützen können.
- **Netzwerkinteressierte Verwaltungsmitarbeiter:innen:** Diese können sich an den Verhaltensweisen und Strategien der in der Studie beschriebenen netzwerkaktiven Personen orientieren, um ihre eigenen Aktivitäten gezielt zu verbessern und von deren Erfolgen zu lernen.
- **Organisator:innen von Communities of Practice:** Personen, die eine CoP gründen möchten oder bereits betreuen, können aus den Erkenntnissen über die Gestaltung und Organisation von Vernetzungsangeboten konkrete Maßnahmen ableiten.

Die Handlungsempfehlungen zielen darauf ab, die Netzwerkarbeit in der Verwaltung auf mehreren Ebenen zu ermöglichen und zu stärken und damit die Transformation nachhaltig voranzutreiben. 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 oder ein erzwungenes Engagement wird hingegen als nicht zielführend betrachtet und daher nicht angestrebt.

5.2.1. Für die Politik

Diese Handlungsempfehlungen richten sich an politische Entscheidungsträger:innen in Bund, Ländern und auf kommunaler Ebene. Deren Interesse liegt in der erfolgreichen Umsetzung politischer Vorhaben – eine starke Vernetzung innerhalb der Verwaltung kann dabei entscheidend sein. Durch passende Rahmenbedingungen können sie den Wissensaustausch, die interföderale Zusammenarbeit und Innovationsprozesse gezielt fördern.

- **Finanzielle und strukturelle Unterstützung für Verwaltungsnetzwerke sicherstellen:** Die Arbeit von Verwaltungsnetzwerken benötigt stabile Rahmenbedingungen. Dazu gehört die Finanzierung der Netzwerkarbeit und ihrer Administration sowie die gezielte Förderung von Teilnahme an Konferenzen, Community-Meetups oder interföderalen Austauschformaten. Darüber hinaus sind technische Voraussetzungen essenziell: Es sollten digitale Plattformen bereitgestellt werden, die den Wissenstransfer und die Weitergabe von Best Practices erleichtern. Auch sollten Kommunikations-Plattformen den ressort- und länderübergreifenden Austausch ermöglichen und erleichtern. Nicht zuletzt sind geeignete physische Räume zum kollaborativen Zusammenarbeiten notwendig.
- **Ressortübergreifenden Zusammenarbeit in Geschäftsordnungen verankern:** Um interministerielle Kooperation zu stärken, sollten Prinzipien der Zusammenarbeit strukturell verankert werden. Eine Möglichkeit ist die Anpassung der Gemeinsamen Geschäftsordnung (GGO), um ressortübergreifende Zusammenarbeit als verbindliches Leitprinzip festzuhalten. Dadurch erhalten Mitarbeiter:innen in

Behörden und Ministerien eine klare Orientierung und einen verbindlichen Rahmen für kooperative Arbeitsweisen.

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

5.2.2. Für Verwaltungsorganisationen

Die nachfolgenden Empfehlungen richten sich an die oberste Führungsebene von Verwaltungsorganisationen, wie beispielsweise Behördenleitungen. Also an alle, die an der Entscheidung über allgemeine Strukturen innerhalb einer Organisation beteiligt sind und diese maßgeblich mit beeinflussen können.

- **Netzwerkaktivitäten offiziell anerkennen und Ressourcen bereitstellen:** Die offizielle Zuweisung von Zeit und finanziellen Mitteln ist essenziell, um Mitarbeiter:innen die aktive Teilnahme an Netzwerken und CoPs zu ermöglichen. Diese Unterstützung sollte nicht nur Führungskräften vorbehalten sein, sondern allen Mitarbeiter:innen zugutekommen. Klare und transparente Vorgaben zur Freigabe von Zeit und Budget erleichtern Führungskräften die Entscheidung zur Genehmigung und sorgen für eine einheitlichere Umsetzung innerhalb der Organisation. Dies kann auch die Unternehmenskultur hin zu mehr Offenheit und Wissensaustausch beeinflussen. Eine wirkungsvolle Maßnahme besteht darin, Netzwerkaktivitäten als festen Bestandteil in Tätigkeitsprofilen oder durch eine Dienstvereinbarung zu verankern – ähnlich wie Fortbildungen. Dadurch erhalten Verwaltungsmitarbeiter:innen die Möglichkeit, während der Arbeitszeit offiziell und ohne Angst vor Regelverstoß an Netzwerktreffen teilnehmen. Solche Richtlinien sollten Orientierung geben, dass und wie viel in etwa genetzt werden darf. Eine flexible Vorgabe in Form eines bestimmten Prozentsatzes ist hier einer starren Vorgabe fester Stundenkontingente vorzuziehen. Eine offizielle Wertschätzung der Community-Arbeit, z.B. in Form von Anreiz- oder Belohnungssystemen, kann hier zudem förderlich sein.
- **Bewusstsein für Netzwerkarbeit schaffen und Kulturwandel fördern:** Eine offene Kommunikations- und Lernkultur muss aktiv gefördert und sichtbar vorgelebt werden, um eine flächendeckende Vernetzung in der Verwaltung zu ermöglichen.

„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 in ihrer Arbeitszeit voneinander lernen in einem Austausch.“

Die Organisationsleitung aber auch Mitarbeiter:innen selbst sollten erkennen, dass die Beteiligung an CoPs keine verlorene Arbeitszeit ist, sondern ein klarer Gewinn, der durch Wissens- und Erfahrungsaustausch entsteht. Dabei ist es essenziell, ein Verständnis dafür zu schaffen, dass die Vorteile von Netzwerkaktivitäten oft indirekt und langfristig wirken. Viele Effekte, wie wertvolle Kontakte, informelle

Gespräche oder zufällige Begegnungen, entfalten ihre Wirkung außerhalb offizieller Treffen und sind nicht unmittelbar durch Kennzahlen messbar. Diese schwer quantifizierbaren, aber dennoch entscheidenden Mehrwerte sollten bei der Kommunikation und Bewertung von Netzwerken stets berücksichtigt werden. Um dies zu unterstützen, sollten Organisationen gezielt kommunizieren, welchen Nutzen Netzwerkarbeit bietet, beispielsweise über das Intranet oder interne Veranstaltungen. Auch eine sichtbare Teilnahme der Organisationsleitung an Netzwerktreffen hat Signalwirkung. Ein weiterer Schlüssel liegt in der gezielten Aufklärung der Mitarbeiter:innen, beispielsweise durch Workshops dazu, wie professioneller Austausch und Vernetzung effektiv gestaltet werden können. Führungskräfte spielen hierbei eine zentrale Rolle als Multiplikator:innen und Vorbilder. Daher sollte der Mehrwert von Netzwerkarbeit und Veränderungsmanagement explizit in die Führungskräfteentwicklung bzw. in Leitbilder für gute Führung integriert werden.

- **Organisationsinterne Vernetzung etablieren:** Verwaltungsorganisationen können selbst die Vernetzung durch den Aufbau strukturierter 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 Online-Kommunikationstools wie Microsoft Teams, Mattermost, Wire, Matrix oder ähnliches sind niedrighschwellige Verstärker des internen bereichsübergreifenden Austauschs.

5.2.3. Für Führungskräfte

Führungskräfte auf allen Hierarchieebenen – also alle mit disziplinarischer Verantwortung – spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung von Netzwerkaktivitäten und der Etablierung einer offenen, lernorientierten Kultur in ihrer Organisation. Um dies erfolgreich zu gestalten, sollten sie folgende Aspekte beachten:

- **Bewusstsein für die Mehrwerte des Netzwerkes entwickeln und weitergeben:** Ein grundlegendes Verständnis für die Vorteile des Netzwerkes ist essenziell. Führungskräfte sollten die Relevanz von Netzwerkaktivitäten für die eigene Abteilung und Organisation erkennen. Dieses Bewusstsein kann in Führungsrunden, wie Abteilungsleiter:innenmeetings, aktiv weitergetragen werden, um andere ebenfalls dafür zu sensibilisieren und eine Multiplikator:innenrolle einzunehmen.
- **Ressourcen freigeben und Freiheiten gewähren:** Die aktive Unterstützung von Mitarbeiter:innen durch die Genehmigung von Ressourcen wie Zeit und finanziellen Mitteln 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, könnte gezielt 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. Ihre Wirkung lässt sich durch gezielte Sichtbarkeit seitens der Leitungsebene verstärken, sodass sie als Multiplikator:innen und Vorbilder für Netzwerkarbeit fungieren. Auch die Ausbildung von [Digital Lotsen als Change Agents und Vernetzungs-Vorbildern](#) kann die Etablierung neuer Arbeitskulturen in den Fachabteilungen unterstützen. 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.

5.2.4. 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.

- **Eigenverantwortlicher Umgang mit Freiheiten:** Verwaltungsmitarbeiter:innen sollten sich aktiv mit den bestehenden Handlungsspielräumen innerhalb ihrer Organisation auseinandersetzen. Es geht hierbei nicht um Regelbruch, sondern darum, sich zu informieren, welche Freiheiten im beruflichen Kontext bestehen. Viele Mitarbeiter:innen sind sich der erlaubten Handlungsspielräume nicht bewusst. Ein zu starkes Denken in starren Zuständigkeiten kann die eigene Entfaltung und Vernetzung hemmen. Der erste Schritt ist, sich über bestehende Möglichkeiten zu informieren und diese gezielt zu nutzen. Falls die Sorge besteht, unbeabsichtigt sensible Informationen preiszugeben, kann es hilfreich sein, sich gezielt darüber

zu informieren, welche Inhalte einer Behörde oder Abteilung als vertraulich gelten und welche bedenkenlos mit anderen Verwaltungsmitarbeitenden geteilt werden können.

- **Eigeninitiative zeigen:** Die Studie zeigt, dass Mitarbeiter:innen, die aktiv Ressourcen für Netzwerktätigkeiten einfordern, oft mehr zeitliche und finanzielle 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. Dies erfordert Mut, aber auch ein Arbeitsumfeld, das Engagement wertschätzt. Über die eigene Abteilung oder Rolle hinauszublicken und sich inspirierende Vorbilder zu suchen kann hier zudem unterstützend wirken.
- **Mehrwerte des Netzwerkes überzeugend vermitteln:** Um Führungskräfte von der Relevanz von Netzwerktätigkeiten zu überzeugen, sind fundierte Argumente entscheidend. Die direkten und indirekten Vorteile von Netzwerkarbeit sollten klar herausgestellt werden – sei es durch belastbare Zahlen oder durch konkrete Erfolgsgeschichten, die zeigen, wie Netzwerke zum Projekterfolg beitragen. Der Verweis auf nachweisbare Erfolge anderer Organisationen oder eigene positive Erfahrungen kann hierbei besonders wirkungsvoll sein. Da sich Vernetzungseffekte oft erst mit zeitlicher Verzögerung bemerkbar machen, ist es wichtig, den langfristigen Nutzen zu verdeutlichen. Wenn direkte Effekte nicht sofort sichtbar sind, können prägnante Materialien wie der [NEXt-One-Pager \(„Mehrwerte für die digitale Transformation der Verwaltung“\)](#) oder die vorliegende Studie herangezogen werden, um zentrale Mehrwerte wie Wissenstransfer, Motivation oder die Vermeidung von Doppelarbeit durch Nachnutzung anschaulich zu vermitteln.
- **Das passende Netzwerkformat wählen:** Netzwerke und CoPs leben von der Beteiligung ihrer Mitglieder. Ein Netzwerk ist nur so wertvoll, wie seine Teilnehmer:innen sich aktiv einbringen. 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, etwa durch das erstmalige Zuhören und Beobachten, aus welchem eine aktivere Teilnahme erwachsen kann. 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.

5.2.5. Für Organisator:innen von Communities of Practice

- **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 zu Beginn definiert 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. Neben qualitativen Rückmeldungen der Mitglieder können Key Performance Indicators (KPIs) zur Erfolgsmessung beitragen. Relevante Indikatoren könnten unter anderem die Entwicklung der Mitgliederzahlen, die Anzahl geknüpfter Kontakte, die Teilnehmer:innenzufriedenheit, die Wiederkehrquote der Teilnehmenden oder die erarbeiteten Arbeitsergebnisse sein.
- **Strukturiertes Community-Management etablieren:** Eine klare Rollenverteilung, eine professionelle und 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
 - Buchclubs
 - Asynchrone Kommunikationsplattformen
 - Informelle Stammtische
- **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. Gleichzeitig sollten potenzielle Teilnehmer:innen Zugang zu übersichtlichen Informationen erhalten, um die Vielfalt der Angebote besser zu verstehen und geeignete Optionen auszuwählen ([Übersicht mit Netzwerkangeboten mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung](#)).

Communities können sich zudem durch Kooperationen mit anderen Netzwerken auch gegenseitig stärken, beispielsweise durch gemeinsame Initiativen oder Veranstaltungen.

- **Mehrwerte gezielt kommunizieren:** Die Vorteile von Netzwerken wie Wissenstransfer, Motivation und Ermöglichung von Nachnutzung sollten aktiv nach außen kommuniziert werden. Hierzu können standardisierte Materialien wie Flyer, der [NExT-One-Page](#) oder Umfrageergebnisse zur Evaluierung der eigenen Angebote beitragen. Auch gemeinsam erarbeitete Arbeitsergebnisse oder Erfolgsgeschichten des Lernens können hier förderlich sein, um mehr Teilnehmer:innen anzuziehen, aber auch um diesen eine stärkere Unterstützung von Vorgesetzten zu ermöglichen.
- **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. Die Studie zeigt, dass ein gezielter Aufruf zur Beteiligung – sei es durch regelmäßige Erinnerungen oder persönliche Kontaktaufnahmen – die Aktivität in Netzwerken erheblich steigern kann. Zudem hilft es Transparenz über die künftige Themenplanung herzustellen, den informellen Charakter von Präsentation zu betonen sowie die Vorteile für die Vortragenden zu betonen.
- **Persönliche Verbindungen stärken:** Zusammengehörigkeitsgefühl und Identifikation mit der Gruppe sind eines der Motive für das Engagement in Communities. Für Community-Leitungen ist dies zudem essenziell, da ein Gefühl der Verbindung Grundvoraussetzung für proaktives Engagement, wie z.B. das Halten eines Impulsvortrags, sein kann. Regelmäßige Treffen, Austausch in Kleingruppen, Formate wie Online-Speed-Dating oder Präsenzveranstaltungen fördern das Gemeinschaftsgefühl und die Beteiligung der Mitglieder. Eine Übersicht über Mitglieder mit Kontaktmöglichkeiten und Expertise kann zusätzlich zur besseren Vernetzung beitragen. Eine nutzerfreundliche Kommunikationsplattform, die den Austausch sowohl in der Gruppe als auch bilateral ermöglicht, erleichtert die Interaktion. Hier sollte darauf geachtet werden, dass die Plattform von allen einfach genutzt werden kann.

- **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 Rule können dabei unterstützen. Die Regel 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.
- **Zugang zu Wissensressourcen gewährleisten:** Im Sinne eines nachhaltigen Wissensmanagements sollten Community-Mitglieder einfach auf alle Ressourcen und die bereits in der Vergangenheit besprochenen Themen zugreifen können. Eine Übersicht über beispielsweise in der Vergangenheit vorgestellte Best Practices mit Anleitungen zur Nachnutzung sowie Kontaktadressen ermöglicht, dass einmal vorgestellte Projekte auch für zukünftige Teilnehmer:innen interessant sind, die an dem Input nicht teilnehmen konnten. Das Wichtigste hierbei ist, dass die genutzte technische Plattform von allen Beteiligten ohne Zugangshürden genutzt werden kann und dass der Dokumentenspeicher bekannt und immer auf dem aktuellen Stand ist.
- **Bewährte Formate übernehmen und adaptieren:** Erfolgreiche CoPs zeichnen sich durch regelmäßige Treffen, Impulsvorträge, digitale Kommunikationsräume und gelegentlichen Präsenzveranstaltungen aus. Diese bewährten Ansätze sollten als Orientierung dienen. Das Kopieren funktionierender Herangehensweisen ist nicht nur oftmals erlaubt, sondern ausdrücklich empfehlenswert, da sie Erfolg wahrscheinlicher machen.

Netzwerke in der Verwaltung sind mehr als bloße Austauschforen – sie sind Katalysatoren für Veränderung und Innovation. Damit diese Wirkung entfaltet wird, braucht es ein Zusammenspiel aus klarer Organisation, gezielter Förderung und dem Engagement aller Beteiligten. Durch diese Maßnahmen können Netzwerke zu einem echten Erfolgsfaktor für die öffentliche Verwaltung werden.

6. Ausblick und weiterführende Forschungsansätze

Die Herausforderungen der Verwaltungstransformation sind nicht allein durch technologische Fortschritte zu bewältigen – es braucht vor allem eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Wie bereits in der Einleitung dargelegt, scheitern Transformationsprozesse nicht nur an fehlenden digitalen Lösungen, sondern häufig daran, dass Wissen isoliert bleibt und organisationsübergreifende Kooperationen zu selten systematisch gefördert werden. Die Ergebnisse dieser Studie unterstreichen, dass Netzwerke und CoPs genau an dieser Stelle ansetzen können. Damit Netzwerken jedoch seine volle Wirkung entfalten kann, ist es entscheidend, es als integralen Bestandteil der Verwaltungsmodernisierung zu begreifen und langfristig strukturell zu verankern.

Die vorliegende Studie konnte zahlreiche Empfehlungen formulieren, die dazu beitragen können, das Netzwerken für Beschäftigte der öffentlichen Hand zu erleichtern. Inwiefern sich diese Maßnahmen als wirksam und nachhaltig erweisen, könnte durch eine weiterführende Untersuchung empirisch überprüft werden. Eine Anschlussstudie könnte insbesondere analysieren, in welchem Maße bereits der Erkenntnisgewinn aus dieser Studie einen positiven Einfluss auf die Intensität und Qualität von Netzwerktätigkeiten hatte.

Darüber hinaus wäre eine gezielte Evaluierung einzelner vorgeschlagener Maßnahmen aufschlussreich. So könnte beispielsweise die Wirkung der Integration von Netzwerktätigkeiten in Stellenprofile durch eine Vergleichsstudie zwischen Organisationen mit und ohne formalisierte Netzwerkstrukturen untersucht werden. Ebenso ließe sich analysieren, inwiefern institutionell geförderte interne CoPs im Vergleich zu Organisationen ohne solche Strukturen die Kooperations- und Innovationsfähigkeit verbessern. Ein weiteres Untersuchungsfeld könnte der direkte Einfluss von bereitgestellten finanziellen und zeitlichen Ressourcen auf die Intensität der Netzwerknutzung sein.

Im Kontext der NExT-Communities könnte zudem eine wiederholte, Community-übergreifende Zufriedenheitsabfrage in einem definierten Zeitintervall erfolgen, um die Umsetzung der identifizierten Optimierungspotenziale zu überprüfen und weiterzuentwickeln. Eine solche longitudinale Untersuchung könnte aufzeigen, inwiefern die vorgeschlagenen Verbesserungen langfristig zur Stärkung der Netzwerkarbeit beitragen.

Die vorliegende Studie hat sich intensiv mit dem Netzwerkverhalten von Verwaltungsmitarbeitenden befasst, insbesondere jener Personen, die bereits ein Grundinteresse am Netzwerken mitbringen. Dadurch konnten die zentralen Motive, Bedürfnisse und Rahmenbedingungen analysiert werden. Diese Erkenntnisse sind teilweise auf die Mehrheit der Verwaltungsbeschäftigten übertragbar. Jedoch bleiben Fragen offen, warum manche Personen grundsätzlich kein Interesse an Netzwerkarbeit zeigen oder welche spezifischen Vorbehalte insbesondere zögerliche Führungskräfte davon abhalten, Netzwerken intensiver zu fördern. Hier könnten weiterführende Studien ansetzen, die dezidiert

Netzwerk-ferne Verwaltungsmitarbeitende oder skeptische Führungskräfte in den Fokus nehmen, um die bestehenden Barrieren und Widerstände noch differenzierter zu analysieren.

Insgesamt zeigt sich, dass Netzwerke ein entscheidender Hebel für die Verwaltungsmodernisierung sein können. Um ihr volles Potenzial auszuschöpfen, bedarf es jedoch nicht nur struktureller Förderung, sondern auch einer kontinuierlichen wissenschaftlichen Begleitung. Durch weitergehende Forschung kann das Verständnis für erfolgreiche Netzwerkstrukturen vertieft und die Verwaltungstransformation nachhaltig unterstützt werden.

Eine vertiefte Untersuchung der Hemmnisse der Verwaltungstransformation könnte darüber hinaus dazu beitragen, neben der Vernetzung weitere strategische Ansätze zur Beschleunigung des Transformationsprozesses zu identifizieren.

7. Anhang

Quellenverzeichnis

Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e. V.. 2022. *Gemeinsam besser wirken: Communities und Netzwerke in der AWO*. <https://digital.awo.org/wp-content/uploads/2022/01/AWO-Communities-und-Netzwerke.pdf>

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. 2024a. *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.

Bitkom. 2024b. *Presseinformation. Digitale Verwaltung: Die meisten Menschen wollen ihre Anliegen online erledigen*. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Verwaltung-Menschen-wollen-Anliegen-online-erledigen>, Zugriff am 3.2.2025.

Bundesministerium des Innern und für Heimat. (o. D.-a). *Transformation gestalten. Ganzheitlich. Vernetzt. Für die Verwaltung der Zukunft*. <https://www.digitale-verwaltung.de/Webs/DV/DE/transformation/transformation-node.html>, Zugriff am 3.2.2025.

Bundesministerium des Innern und für Heimat. (o. D.-b). *Verwaltungsmodernisierung*. <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/moderne-verwaltung/verwaltungsmodernisierung/verwaltungsmodernisierung-node.html>, Zugriff am 3.2.2025.

Design in Government. 2021. *Reflections on the user-centred design communities team*. Design Notes. <https://designnotes.blog.gov.uk/2021/04/01/reflections-on-the-user-centred-design-communities-team/>, Zugriff am 7.1.2025.

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.

Europäische Kommission. (2022). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2022: Germany*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>

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

Frieling, Hendrik, Nell, Rebecca, Ottendörfer, Eva, Helmrich, Louisa, & Schmitz, Eva (2022). *Interkommunale Zusammenarbeit: Die Zukunft kommunaler Innovationen?* Fraunhofer IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/429357>.

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.

Giehrl, 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>.

Jones, Robert. 2022. *Cross Government and Internal Communities (other departments)*.³¹

Kersting, Norbert, & Graubner, David. 2023. *Die digitale Transformation der deutschen Verwaltung*. In W. Roters et al. (Hrsg.), *Zukunft denken und verantworten* (S. 331–353). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-41039-1_23.

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.

McKinsey & Company. 2024. *Studie: Generative KI könnte Fachkräftelücke im öffentlichen Dienst um ein Drittel verkleinern*. Pressemitteilung. <https://www.mckinsey.de/news/presse/2024-07-15-genai-and-talent-in-public-sector>

Meier, René, Ben, Esther Ruiz, & Schuppan, Tino. 2013. *ICT-Enabled Public Sector Organisational Transformation: Factors Constituting Resistance to Change*. Information Polity, 18(4), 315–329. <https://doi.org/10.3233/IP-130315>.

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>.

³¹ Interne Studie über Communities in britischen Behörden durchgeführt von der UK Government Abteilung „HM Revenue & Customs“.

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.

Stich, Randolph, & Schwiertz, Fabian. 2021. *Digitale Transformation: Der Wandel der Arbeitswelt und der Führung in der digitalen Verwaltung*. In M. Seckelmann & M. Brunzel (Hrsg.), *Handbuch Onlinezugangsgesetz* (S. 441–462). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-62395-4_19.

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 20.1.2025.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visualisierung der drei Einflussbereiche auf die Netzwerkaktivitäten von Verwaltungsmitarbeiter:innen	IV
Abbildung 2: Anzahl der Events pro NExT-Community 2021-2024.....	7
Abbildung 3: Durchschnittliche Anzahl der Anmeldungen pro NExT-Community 2021-2024.....	8
Abbildung 4: Anzahl der Anmeldungen pro NExT-Community 2021-2024	8
Abbildung 5 - Übersicht über die Expert:innen-Interviews und Online-Umfrage	13
Abbildung 6: Sample der qualitativen Interviews.....	14
Abbildung 7: Sample der quantitativen Umfrage	16
Abbildung 8: Wichtigkeit von Netzwerken	17
Abbildung 9: Ambivalente Gefühle der interviewten Verwaltungsmitarbeiter:innen	18
Abbildung 10: Herausforderungen der Verwaltungstransformation.....	19
Abbildung 11: Herausforderungen der Verwaltungstransformation (nach Anteil an Transformationstätigkeiten)	21
Abbildung 12: Herausforderungen der Verwaltungstransformation (nach föderalen Ebenen).....	21
Abbildung 13: Hindernisse der Verwaltungstransformation (Keine Führungskräfte vs. Führungskräfte).....	22
Abbildung 14: Monatlicher Zeiteinsatz für Netzwerken (Gesamt und Gruppenvergleich nach Führungsrolle, föderalen Ebenen und Geschlecht)	24
Abbildung 15: Netzwerken als offizieller Teil der Arbeit	25
Abbildung 16: Häufigste Netzwerk-Formate	28
Abbildung 17: Häufigste Netzwerk-Formate (Gruppenvergleiche nach föderalen Ebenen und Geschlecht).....	28
Abbildung 18: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Mittelwerte)	30
Abbildung 19: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Gruppenvergleiche nach Führungsrolle und föderalen Ebenen)	31
Abbildung 20: Wichtigkeit verschiedener Aspekte – zusammengefasst zu Themen (Gruppenvergleiche nach Anteil an Transformationstätigkeiten und Geschlecht)	31
Abbildung 21: Wichtigkeit einzelner Aspekte des Netzwerkes (wie in der Umfrage abgefragt)	33
Abbildung 22: Einflussfaktoren auf Netzwerkaktivitäten – Zustimmung.....	41
Abbildung 23: Visualisierung der drei Einflussbereiche auf die Netzwerkaktivitäten von Verwaltungsmitarbeiter:innen	42
Abbildung 24: Kategorien-Korrelation (Nicht-Führungskräfte)	43
Abbildung 25: Kategorien-Korrelation (Nicht-Führungskräfte)	44
Abbildung 26: Korrelation der Einflussfaktoren mit Anteil an Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit	46
Abbildung 27: Einflussfaktoren – Zustimmung (Gruppenvergleich nach Führungsrolle)	49
	99

Abbildung 28: Einflussfaktoren – Zustimmung (Gruppenvergleich nach föderaler Ebene) – ausgewählte Items	53
Abbildung 29: NExT: Net Promotor Score.....	58
Abbildung 30: Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten bei NExT	59
Abbildung 31: Häufig gestellte Frage aus Chat in NExT-Community	60
Abbildung 32: Aspekte des Netzwerkes bei NExT: Wichtigkeit vs. Zufriedenheit (sortiert nach Wichtigkeit der Aspekte)	62
Abbildung 33: NExT – Bekanntheit und aktive Teilnahme.....	64
Abbildung 34: Gründe für Nicht-Teilnahme bei NExT.....	64
Abbildung 35: Teilnahme an anderen Netzwerken	65
Abbildung 36: Aktivitäten bei NExT-Communities.....	67
Abbildung 37: Aktivitäten bei NExT-Communities (Gruppenvergleiche nach Führungsrolle, föderaler Ebene und Geschlecht)	69
Abbildung 38: Vorschläge für Motivation zu Impulsvorträgen	70
Abbildung 39: Folie aus NExT-Community zu den Vorteilen einer CoP-Leitung	76
Abbildung 40: Gegenüberstellung der Hemmnisse der Verwaltungstransformation mit den Mehrwerten des Netzwerkes	81

Wichtigkeit einzelner Netzwerk-Aspekte: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien

Die 32 abgefragten Einzelstatements wurden mittels Faktorenanalyse zu Kategorien aggregiert. 27 Statements wurden zusammengefasst zu 7 Faktoren via Mittelwertindex, basierend auf Faktorenanalyse (Varimax-Rotation; Zuordnung zu Faktor wenn Faktorladung > 0,4):

Faktor / Kategorie	Statement / Item in Umfrage
Beruflich-persönliches Netzwerken	Kontakte knüpfen, die für meine berufliche Entwicklung hilfreich sein können
Beruflich-persönliches Netzwerken	Ein persönliches Netzwerk aus nützlichen Kontakten aufbauen und pflegen
Thematisch passgenauer Austausch	Mit anderen Personen zusammenkommen, die an den gleichen Themen arbeiten wie ich*
Thematisch passgenauer Austausch	Informationen bekommen, die genau auf meine Arbeit zugeschnitten sind
Sichtbarmachung (der eigenen Behörde / Verwaltung)	Mehr Sichtbarkeit für meine eigene Organisation / Behörde generieren
Sichtbarmachung (der eigenen Behörde / Verwaltung)	Mehr Sichtbarkeit für relevante Verwaltungsthemen generieren
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Wissen und Erfahrungen mit Kolleg:innen aus anderen Organisationen / Behörden austauschen*
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Gewinnbringende Kontakte zwischen anderen Personen herstellen können
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Mit Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zusammenkommen
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Wissen und Erfahrungen mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen meiner Organisation / Behörde austauschen
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Personen kennenlernen, die ich bei Bedarf schnell und unkompliziert kontaktieren kann, um Rat oder Unterstützung zu bekommen
Intra-/ inter-organisationale Vernetzung	Mit Personen aus anderen Disziplinen und Fachbereichen zusammenkommen
Zusammengehörigkeit und Motivation	Ein Gemeinschaftsgefühl erleben und mich weniger alleine fühlen
Zusammengehörigkeit und Motivation	Einen geschützten Raum erfahren, in dem ich offen über Probleme aus meinem beruflichen Alltag sprechen kann
Zusammengehörigkeit und Motivation	Motivation erfahren, weiterhin in der Verwaltung tätig zu sein
Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Mit Personen aus der Wissenschaft zusammenkommen
Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Mit Personen aus der Privatwirtschaft zusammenkommen
Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Sich mit anderen zusammenschließen, um auf politische / gesetzliche Änderungen hinzuwirken
Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Mit Personen aus unterschiedlichen föderalen Ebenen (Bund, Land, Kommune) zusammenkommen
Verbindung zu Politik, Wirtschaft und Wissenschaft	Mit Personen zusammenkommen, die politischen Einfluss haben
Wissenstransfer	Impulse zu neuen und aktuellen Themen der Verwaltung bekommen
Wissenstransfer	Mein berufliches Wissen erweitern und neue Fähigkeiten entwickeln
Wissenstransfer	Meine Aufgaben in der Verwaltungstransformation besser erledigen können
Wissenstransfer	Von Lösungen (technische Lösungen, organisatorisches Vorgehen, Verfahren etc.) erfahren, die ich nachnutzen kann
Wissenstransfer	Mitbekommen, wie in anderen Organisationen / Behörden gearbeitet wird
Wissenstransfer	Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen bekommen
Wissenstransfer	Informationen bekommen, die meine Abteilung / mein Team weiterbringen können
Wissenstransfer	Mit anderen Personen zusammenkommen, die an den gleichen Themen arbeiten wie ich*
Wissenstransfer	Wissen und Erfahrungen mit Kolleg:innen aus anderen Organisationen / Behörden austauschen*

*Items doppelt zugeordnet

Items ohne Zuordnung zu Faktoren:

- Gemeinsam mit anderen Lösungen, Konzepte oder Positionspapiere erarbeiten
- Den offiziellen Dienstweg überspringen
- Mit Personen aus meiner Region zusammenkommen
- Mein Feedback zur Arbeit anderer geben
- Von eigenen Projekten, Erfahrungen und Herausforderungen berichten

Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Keine Führungskräfte)

15 Statements zusammengefasst zu 6 Kategorien via Mittelwertindex, basierend auf thematischer Zusammengehörigkeit. 5 Items wurden keine Kategorie zugeordnet.

Kategorie	Statement /Item in Umfrage
Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt
Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt
Förderliche Persönlichkeit	Ich gehe Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meiner Führungskraft davon zu berichten
Förderliche Persönlichkeit	Ich fordere Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerkaktivitäten aktiv ein
Förderliche Persönlichkeit	Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen
Genehmigung für NW schwierig	Meine Führungskraft erlaubt die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für meine tägliche Arbeit ersichtlich ist
Genehmigung für NW schwierig	Freistellung und Budget bekomme ich leichter für Fortbildungen als für Netzwerk-Aktivitäten genehmigt
Offene Wissenskultur in Org	Viele Menschen in meiner Organisation / Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen*
Offene Wissenskultur in Org	Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation / Behörde
Unterstützung durch eigene FK	Ich genieße das Vertrauen meiner Führungskraft und kann selbstständig über die Nutzung meiner Arbeitszeit bestimmen
Unterstützung durch eigene FK	Meine Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerkaktivitäten für die Verwaltungstransformation
Unterstützung durch eigene FK	Meine Führungskraft fordert mich aktiv auf, Netzwerkaktivitäten nachzugehen
Unterstützung durch eigene FK	Meine Führungskraft lebt eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor
Regelmäßiger Austausch findet statt	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationseinheiten / Abteilungen aus
Regelmäßiger Austausch findet statt	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationen / Behörden aus
Items ohne Zusammenfassung (weiterhin separat)	
Bedenken eigenes Wissen zu teilen	Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen / Behörden zu teilen, birgt Risiken
Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen
Offizieller Dienstweg behindert Austausch	Der offizielle Dienstweg hindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden
Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich
Private Verpflichtungen als Hindernis	Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerkaktivitäten nachzugehen

*Item ursprünglich negativ formuliert, für die Zusammenfassung wurden die Ausprägungen des Items umgepolt, sodass ein hoher Wert eine hohe Zustimmung zu einer positiven Aussage bedeutet

Einflussfaktoren: Zuordnung der Einzelitems zu Kategorien (Führungskräfte)

13 Statements zusammengefasst zu 6 Kategorien via Mittelwertindex, basierend auf thematischer Zusammengehörigkeit. 7 Items wurden keine Kategorie zugeordnet.

Kategorie	Statement /Item in Umfrage
FK: Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt
FK: Förderliche Arbeitsbedingungen (Ressourcen)	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt
FK: Förderliche Persönlichkeit	Ich gehe Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meiner Führungskraft davon zu berichten
FK: Förderliche Persönlichkeit	Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen
FK: Offene Wissenskultur in Org	Viele Menschen in meiner Organisation / Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen
FK: Offene Wissenskultur in Org	Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation / Behörde
FK: NW der MA aktiv fördern	Ich stelle Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerkaktivitäten für meine Mitarbeitenden zur Verfügung
FK: NW der MA aktiv fördern	Freistellung und Budget genehmige ich eher für Fortbildungen als für Netzwerkaktivitäten*
FK: NW der MA aktiv fördern	Ich fordere meine Mitarbeitenden aktiv auf, Netzwerkaktivitäten nachzugehen
FK: MA Freiheiten geben	Als Führungskraft erlaube ich die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für Arbeit ersichtlich ist*
FK: MA Freiheiten geben	Meine Mitarbeitenden können selbstständig über die Nutzung ihrer Arbeitszeit bestimmen
FK: Regelmäßigem Austausch findet statt	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationseinheiten / Abteilungen aus
FK: Regelmäßigem Austausch findet statt	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationen / Behörden aus
Items ohne Zusammenfassung (weiterhin separat)	
FK: Bedenken eigenes Wissen zu teilen	Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen / Behörden zu teilen, birgt Risiken
FK: Zu viel Arbeit behindert NW in der Arbeit	Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen
FK: Offizieller Dienstweg behindert Austausch	Der offizielle Dienstweg hindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden
FK: Private Verpflichtungen als Hindernis	Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerkaktivitäten nachzugehen
FK: Unwissen, wer an ähnlichen Themen arbeitet	Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich
FK: Unterstützung durch eigene FK	Meine eigene Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerkaktivitäten für die Verwaltungstransformation
FK: NW vorleben	Als Führungskraft lebe ich eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor

Grau hinterlegte Statements: Hier haben Führungskräfte eine angepasste Version der Statements gesehen.

*Item ursprünglich negativ formuliert, für die Zusammenfassung wurden die Ausprägungen des Items umgepolzt, sodass ein hoher Wert eine hohe Zustimmung zu einer positiven Aussage bedeutet

Einflussfaktoren: Korrelation der Einzelaspekte

Korrelation Einzelitems (Nicht-Führungskräfte): Zustimmung zu Einflussfaktoren (Statements, wie in Online-Umfrage gezeigt); Basis: Keine Führungskräfte; Dargestellte Zahlen: Korrelationskoeffizienten (Spearman r), gefettete Werte: signifikanter Zusammenhang ($p < 0,05$)

Einflussfaktoren – Einzelitems: Korrelation

	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleginnen in anderen Organisationseinheiten / Abteilungen aus	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleginnen in anderen Organisationen / Behörden aus	Viele Menschen in meiner Organisation / Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen	Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation / Behörde	Der offizielle Dienstweg hindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt	In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt	Meine Führungskraft erlaubt die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für meine tägliche Arbeit ersichtlich ist	Freistellung und Budget bekomme ich leichter für Fortbildungen als für Netzwerkaktivitäten	Ich genieße das Vertrauen meiner Führungskraft und kann selbstständig über die Nutzung meiner Arbeitszeit bestimmen	Meine Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerkaktivitäten für die Verwaltungstransformation	Meine Führungskraft fordert mich aktiv auf, Netzwerkaktivitäten nachzugehen	Meine Führungskraft lebt eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor	Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen	Ich fordere Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerkaktivitäten aktiv ein	Ich gehe Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meine Führungskraft davon zu berichten	Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen	Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich	Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen / Behörden zu teilen, birgt Risiken	Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerkaktivitäten nachzugehen	
Nur „Keine Führungskräfte“	1,00	0,41	-0,10	0,19	-0,10	0,40	0,31	-0,02	-0,14	0,25	0,33	0,36	0,29	-0,07	0,20	0,19	0,21	-0,27	-0,04	-0,12	
Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleginnen in anderen Organisationen / Behörden aus	0,41	1,00	-0,06	0,09	-0,10	0,28	0,31	0,01	-0,19	0,17	0,21	0,30	0,14	-0,09	0,36	0,20	0,16	-0,39	-0,13	0,02	
Viele Menschen in meiner Organisation / Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen	-0,10	-0,06	1,00	-0,42	0,33	-0,22	-0,16	0,22	0,23	-0,08	-0,15	-0,14	-0,21	0,11	0,04	0,06	0,06	0,18	0,22	0,10	
Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation / Behörde	0,19	0,09	-0,42	1,00	-0,23	0,34	0,30	-0,19	-0,14	0,20	0,27	0,30	0,32	-0,08	0,08	0,02	0,07	-0,26	-0,06	-0,08	
Der offizielle Dienstweg hindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden	-0,10	-0,10	0,33	-0,23	1,00	-0,29	-0,18	0,31	0,28	-0,23	-0,25	-0,20	-0,17	0,07	-0,07	-0,03	0,20	0,27	0,22		
In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt	0,40	0,28	-0,22	0,34	-0,29	1,00	0,66	-0,31	-0,33	0,38	0,45	0,49	0,35	-0,24	0,36	0,23	0,25	0,07	-0,21	-0,11	-0,18
In meiner Organisation / Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt	0,31	0,31	-0,16	0,30	-0,18	0,66	1,00	-0,16	-0,42	0,26	0,42	0,61	0,35	-0,30	0,41	0,18	0,15	-0,29	-0,08	-0,13	
Meine Führungskraft erlaubt die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für meine tägliche Arbeit ersichtlich ist	-0,02	0,01	0,22	-0,19	0,31	-0,31	-0,16	1,00	0,30	-0,36	-0,29	-0,22	-0,24	0,26	0,12	-0,15	0,06	0,10	0,11	0,13	
Freistellung und Budget bekomme ich leichter für Fortbildungen als für Netzwerkaktivitäten	-0,14	-0,19	0,23	-0,14	0,28	-0,33	-0,42	0,30	1,00	-0,20	-0,25	-0,35	-0,19	0,24	-0,12	-0,10	-0,07	0,21	0,14	0,12	
Ich genieße das Vertrauen meiner Führungskraft und kann selbstständig über die Nutzung meiner Arbeitszeit bestimmen	0,25	0,17	-0,08	0,20	-0,23	0,38	0,26	-0,36	-0,20	1,00	0,50	0,35	0,36	-0,21	0,01	0,23	0,05	-0,08	-0,15	-0,11	
Meine Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerkaktivitäten für die Verwaltungstransformation	0,33	0,21	-0,15	0,27	-0,25	0,45	0,42	-0,29	-0,25	0,50	1,00	0,55	0,58	-0,18	0,21	0,10	0,04	-0,15	-0,14	-0,13	
Meine Führungskraft fordert mich aktiv auf, Netzwerkaktivitäten nachzugehen	0,36	0,30	-0,14	0,30	-0,20	0,49	0,61	-0,22	-0,35	0,35	0,55	1,00	0,50	-0,20	0,33	0,15	0,09	-0,28	-0,06	-0,13	
Meine Führungskraft lebt eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor	0,29	0,14	-0,21	0,32	-0,17	0,35	0,35	-0,24	-0,19	0,36	0,58	0,50	1,00	-0,13	0,16	0,01	0,10	-0,15	-0,09	-0,07	
Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen	-0,07	-0,09	0,11	-0,08	0,24	-0,36	-0,30	0,26	0,24	-0,21	-0,18	-0,20	-0,13	1,00	0,01	-0,14	-0,06	0,10	0,12	0,37	
Ich fordere Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerkaktivitäten aktiv ein	0,20	0,36	0,04	0,08	0,07	0,23	0,41	-0,12	-0,12	0,01	0,21	0,33	0,16	0,01	1,00	0,13	0,21	-0,14	0,01	0,05	
Ich gehe Netzwerkaktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meine Führungskraft davon zu berichten	0,19	0,20	0,06	0,02	-0,07	0,25	0,18	-0,15	-0,10	0,23	0,10	0,15	0,01	-0,14	0,13	1,00	0,04	-0,04	-0,06	-0,05	
Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen	0,21	0,16	0,06	0,07	-0,03	0,07	0,15	0,06	-0,07	0,05	0,04	0,09	0,10	-0,06	0,21	0,04	1,00	-0,09	-0,08	-0,12	
Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich	-0,27	-0,39	0,18	-0,26	0,20	-0,21	-0,29	0,10	0,21	-0,08	-0,15	-0,28	-0,15	0,10	-0,14	-0,04	-0,09	1,00	0,02	0,11	
Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen / Behörden zu teilen, birgt Risiken	-0,04	-0,13	0,22	-0,06	0,27	-0,11	-0,08	0,11	0,14	-0,15	-0,14	-0,05	-0,09	0,12	0,01	-0,05	-0,08	0,02	1,00	0,11	
Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerkaktivitäten nachzugehen	-0,12	0,02	0,10	-0,08	0,22	-0,18	-0,13	0,13	0,12	-0,11	-0,13	-0,13	-0,07	0,37	0,05	-0,05	-0,12	0,11	0,11	1,00	

Korrelation Einzelitems (Führungskräfte): Zustimmung zu Einflussfaktoren (Statements, wie in Online-Umfrage gezeigt); Basis: Führungskräfte; Dargestellte Zahlen: Korrelationskoeffizienten (Spearman r), gefettete Werte: signifikanter Zusammenhang (p<0,05)

Einflussfaktoren – Einzelitems: Korrelation

	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationseinheiten/ Abteilungen aus	Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationen/ Behörden aus	Viele Menschen in meiner Organisation/ Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen	Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation/ Behörde	Der offizielle Dienstweg behindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden	In meiner Organisation/ Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt	In meiner Organisation/ Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt	Meine eigene Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerktivitäten für die Verwaltungsreform	Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen	Freistellung und Budget genehmige ich eher für Fortbildungen als für Netzwerktivitäten	Ich fordere meine Mitarbeitenden aktiv auf, Netzwerktivitäten nachzugehen	Ich stelle Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerktivitäten zur Verfügung	Als Führungskraft erlaube ich die Teilnahme an Netzwerktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für Arbeit ersichtlich ist	Meine Mitarbeitenden können selbstständig über die Nutzung ihrer Arbeitszeit bestimmen	Als Führungskraft lebe ich eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor	Ich gehe Netzwerktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meiner Führungskraft davon zu berichten	Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen	Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten	Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen/ Behörden zu teilen, birgt Risiken	Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerktivitäten nachzugehen
Nur Führungskräfte	1,00	0,33	-0,13	0,18	-0,23	0,33	0,27	0,26	-0,20	-0,21	0,19	0,16	-0,08	0,08	0,22	0,22	0,19	-0,15	-0,11	-0,08
Ich tausche mich regelmäßig mit Kolleg:innen in anderen Organisationseinheiten/ Abteilungen aus	0,33	1,00	-0,03	0,08	-0,20	0,24	0,33	0,25	-0,23	-0,14	0,29	0,25	-0,04	0,07	0,15	0,27	0,26	-0,26	-0,07	-0,05
Viele Menschen in meiner Organisation/ Behörde haben Bedenken, ihr Wissen offen zu teilen	-0,13	-0,03	1,00	-0,50	0,45	0,21	-0,11	-0,19	0,17	0,20	0,11	0,03	-0,02	-0,11	0,18	0,01	0,12	0,10	0,32	0,06
Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation/ Behörde	0,18	0,08	-0,50	1,00	-0,32	0,38	0,30	0,38	-0,26	-0,05	-0,05	-0,05	0,09	-0,01	0,08	0,10	-0,09	-0,10	-0,15	-0,10
Der offizielle Dienstweg behindert mich an der Kommunikation und dem Austausch mit anderen Behörden	-0,23	-0,20	0,45	-0,32	1,00	-0,11	-0,17	-0,16	0,07	0,23	-0,09	-0,11	0,04	-0,16	-0,07	-0,17	0,02	0,13	0,35	0,03
In meiner Organisation/ Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für interne Vernetzung zur Verfügung gestellt	0,33	0,24	-0,21	0,38	-0,11	1,00	0,62	0,39	-0,39	-0,18	0,15	0,21	-0,05	0,08	0,06	0,22	0,17	-0,25	-0,03	-0,22
In meiner Organisation/ Behörde werden mir offiziell Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für externe Vernetzung (außerhalb meiner Organisation) zur Verfügung gestellt	0,27	0,33	-0,11	0,30	-0,17	0,62	1,00	0,43	-0,31	-0,29	0,27	0,40	0,00	0,05	0,06	0,18	0,18	-0,19	-0,10	-0,15
Meine eigene Führungskraft weiß um den Nutzen von Netzwerktivitäten für die Verwaltungsreform	0,26	0,25	-0,19	0,38	-0,16	0,39	0,43	1,00	-0,20	-0,10	0,15	0,15	-0,08	-0,03	0,07	0,16	-0,02	-0,20	-0,04	-0,14
Durch die hohe Arbeitslast habe ich keine Kapazitäten, Netzwerktivitäten während der Arbeitszeit nachzugehen	-0,20	-0,23	0,17	-0,26	0,07	-0,39	-0,31	-0,20	1,00	0,11	-0,09	-0,16	0,17	-0,13	-0,04	-0,35	-0,13	0,25	0,11	0,41
Freistellung und Budget genehmige ich eher für Fortbildungen als für Netzwerktivitäten	-0,21	-0,14	0,20	-0,05	0,23	-0,18	-0,29	-0,10	0,11	1,00	-0,33	-0,31	0,12	-0,15	-0,19	-0,26	-0,18	0,08	0,17	0,14
Ich fordere meine Mitarbeitenden aktiv auf, Netzwerktivitäten nachzugehen	0,19	0,29	0,11	-0,05	-0,09	0,15	0,27	0,15	-0,09	-0,33	1,00	0,51	-0,10	0,02	0,32	0,31	0,27	-0,11	-0,08	-0,05
Ich stelle Ressourcen (Zeit, finanzielle Mittel etc.) für das Ausüben von Netzwerktivitäten zur Verfügung	0,16	0,25	0,03	-0,05	-0,11	0,21	0,40	0,15	-0,16	-0,31	0,51	1,00	-0,06	0,12	0,27	0,15	0,26	-0,21	-0,18	-0,09
Als Führungskraft erlaube ich die Teilnahme an Netzwerktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für Arbeit ersichtlich ist	-0,08	-0,04	-0,02	0,09	0,04	-0,05	0,00	-0,08	0,17	0,12	-0,10	-0,06	1,00	-0,14	0,02	-0,18	-0,12	0,21	0,00	0,22
Meine Mitarbeitenden können selbstständig über die Nutzung ihrer Arbeitszeit bestimmen	0,08	0,07	-0,11	-0,01	-0,16	0,08	0,05	-0,03	-0,13	-0,15	0,02	0,12	-0,14	1,00	0,01	0,20	0,13	-0,06	-0,19	-0,05
Als Führungskraft lebe ich eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor	0,22	0,15	0,18	0,08	-0,07	0,06	0,06	0,07	-0,04	-0,19	0,32	0,27	0,02	0,01	1,00	0,15	0,27	-0,20	-0,17	-0,09
Ich gehe Netzwerktivitäten während der Arbeitszeit nach, auch ohne meiner Führungskraft davon zu berichten	0,22	0,27	0,01	0,10	-0,17	0,22	0,18	0,16	-0,35	-0,26	0,31	0,15	-0,18	0,20	0,15	1,00	0,07	-0,13	-0,05	-0,07
Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen	0,19	0,26	0,12	-0,09	0,02	0,17	0,18	-0,02	-0,13	-0,18	0,27	0,26	-0,12	0,13	0,27	0,07	1,00	-0,24	-0,12	-0,11
Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten	-0,15	-0,26	0,10	-0,10	0,13	-0,25	-0,19	-0,20	0,25	0,08	-0,11	-0,21	0,21	-0,06	-0,20	-0,13	-0,24	1,00	0,07	0,24
Mein Wissen mit Personen aus anderen Organisationen/ Behörden zu teilen, birgt Risiken	-0,11	-0,07	0,32	-0,15	0,35	-0,03	-0,10	-0,04	0,11	0,17	-0,08	-0,18	0,00	-0,19	-0,17	-0,05	-0,12	0,07	1,00	0,19
Aufgrund privater / familiärer Verpflichtungen schaffe ich es nicht, Netzwerktivitäten nachzugehen	-0,08	-0,05	0,06	-0,10	0,03	-0,22	-0,15	-0,14	0,41	0,14	-0,05	-0,09	0,22	-0,05	-0,09	-0,07	-0,11	0,24	0,19	1,00

NExT-One-Pager zur Vorlage an Führungskräfte

Link zum Herunterladen: <https://next-netz.de/veroeffentlichungen/one-pager/>

Netzwerke(n)

>>>> Mehrwerte für die digitale Transformation der Verwaltung



NExT e.V.
info@next-netz.de
www.next-netz.de

Warum Netzwerken?

Die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung erfordert mehr als technologische Innovationen. Sie benötigt auch den Austausch von Wissen und Erfahrungen, um gemeinsam zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln. Netzwerke und Netzwerken sind daher essenziell, um die Herausforderungen des digitalen Wandels erfolgreich zu meistern.

Das NExT-Netzwerk: Eine gemeinnützige Plattform

Das NExT-Netzwerk lädt alle Beschäftigten der öffentlichen Hand zur Vernetzung ein, um informell voneinander zu lernen und sich ein Netzwerk aus Kolleg:innen der bundesdeutschen Verwaltung aufzubauen. Unser Ziel ist es, Wissen und Erfahrungen zu teilen und die Zusammenarbeit zu stärken, damit die digitale Transformation der deutschen Verwaltung gemeinsam maßgeblich vorangebracht wird. Dabei legen wir Wert auf interföderale und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit.

Unterstützt wird das NExT-Netzwerk durch die Schirmherrschaft von Dr. Markus Richter, Staatssekretär im Bundesministerium des Innern und für Heimat und CIO des Bundes, sowie ab 2025 durch den IT-Planungsrat und die FITKO mit einer Kooperation im Schwerpunktthema „Digitale Transformation“.

Mehrwert des Austauschs in Communities

Der Kern des NExT-Netzwerks ist der aktive Austausch in unseren Communities of Practice. In 17 Communities zu Themen rund um die Verwaltungstransformation fördern wir den Austausch und die Vernetzung – das alles ausschließlich für die öffentliche Hand, also ohne Vertreter:innen aus der freien Wirtschaft. Gefördert vom BMI, analysierten wir von 06/2024 bis 02/2025 wissenschaftlich die Mehrwerte des Netzwerkens in den NExT-Communities:

- **Wissensaufbau:** Vorträge zu neuen Entwicklungen z.B. im Bereich KI und Cloud.
- **Best Practices:** Vorstellungen der Erfolge und konkrete Wege dorthin von Kolleg:innen aus der Verwaltung in ganz Deutschland – von OZG bis zu Changemanagement-Projekten.
- **Netzwerkaufbau:** Durch Speed-Dating lernen unsere Teilnehmer:innen Kolleg:innen in ganz Deutschland kennen. Hilfestellungen und Ideen sind dann nur noch einen Anruf entfernt.
- **Geringer Aufwand:** Die Teilnahme an NExT-Veranstaltungen ist kostenlos. Eine Mitgliedschaft ist nicht erforderlich. Unsere Veranstaltungen sind digital, d.h. Reisekosten fallen nicht an.
- **Motivation und Gemeinschaftsgefühl:** Innovative Ideen auch in der Verwaltung zu erleben und zu erfahren, dass andere ähnliche Herausforderungen bewältigen, gibt den Teilnehmenden emotionale Unterstützung und ermutigt bei der großen Aufgabe der Verwaltungstransformation.

Die Finanzierung des NExT e.V.

Der NExT e.V. finanziert sich durch seine institutionellen Mitglieder aus der öffentlichen Hand, eine Förderung des BMI (2024), die FITKO (ab 2025) sowie Spenden. Die Teilnahme an unseren Veranstaltungen ist immer kostenlos. Gerne können Sie mit Ihrer Institution Mitglied werden und uns unterstützen. Sprechen Sie uns an oder kommen Sie zu einer unserer Veranstaltungen.

Gemeinsam gestalten wir die Zukunft der öffentlichen Verwaltung.



Dr. Alfred Kranstedt
Vorsitzender NExT e.V.



Staatssekretär Dr. Markus Richter
Schirmherr NExT e.V.

Vernetzungsangebote mit Bezug zu Verwaltungstransformation

Vollständige Liste mit Beschreibung und Kategorisierung nach Format, Reichweite und Zielgruppe: <https://next-netz.de/veroeffentlichungen/vernetzungsangebote/>

[115-Verbund](#)

[Apolitical](#)

[AKDB Kommunalforum](#)

[BayKoNet](#)

[Beirat Digitalstrategie Deutschland](#)

[Beschaffungskonferenz](#)

[Bitkom](#)

[Bonner Behördenforum](#)

[CityLAB Berlin](#)

[Creative Bureaucracy Festival \(CBF\)](#)

[D64 Zentrum für Digitalen Fortschritt](#)

[Deutscher Landkreistag](#)

[Deutscher Städte- und Gemeindebund \(DStGB\)](#)

[Deutscher Städtetag](#)

[Deutscher Vergabetag](#)

[Digitaler Staat](#)

[Digital-Gipfel](#)

[DIVERSITRY e.V.](#)

[DMS Netzwerk Hochschulen](#)

[DVNW Deutsches Vergabenetzwerk GmbH](#)

[European Public Administration Network \(EUPAN\)](#)

[euritas](#)

[Eurocities](#)

[Europäisches Zentrum für parlamentarische Forschung und Dokumentation \(EZPWD\)](#)

[European Institute of Public Administration](#)

[Fachkongress des IT-Planungsrats](#)

[forum vergabe](#)

[Gemeinsam Digital für Sachsen-Anhalt \(GDST Projekt\)](#)

[Gesellschaft für Informatik \(GI\)](#)

[Gesellschaft für Wissensmanagement](#)

GIRAFFE

govdigital

Governikus Summit Programm

GovTech Campus Deutschland

Initiative D21

International Design in Government

KERN Community

KGSt®-FORUM

KGSt®-Kommunect

Kommunale IT-Union (KITU)

Mindshift-Festival Berlin

Modul F Community

N3GZ

NEGZ - Nationales E-Government Kompetenzzentrum

net.work NRW – gemeinsam digital

Netzwerk & Community zum Prozessmanagement

Netzwerk Junge Bürgermeister*innen

Netzwerk PersDiV

NExT Netzwerk

Open Code Community

Open Code Events

Open Data Netzwerktreffen

OSBA – Open Source Business Alliance

ÖV-Symposium NRW

OZG Taskforce

Piazza

Public Service Lab

Querwechsler-Netzwerk

Rat der Gemeinden und Regionen Europas (GRE)/ Deutsche Sektion

Re:Form

re:publica

RuDi – Ruhr Digital

Sächsischer Städte- und Gemeindetag e. V. (SSG)

Smart City Expo World Congress

Smart Country Convention (SCCON)

Staat in die Zukunft

Staat-Up

Tag der öffentlichen Auftraggeber

Urban Data Community (UDC)

Verwaltungs- und Beschaffernetzwerk (VuBn)

Verwaltungs-Rebellen

VITAKO

Voice

Bundesverband der IT-Anwender e.V.

Work4Germany

Zukunftskongress Staat & Verwaltung

Interview-Leitfaden [NExT-Teilnehmer:innen]

Für Inhalte bitte weiter scrollen.



Interview-Leitfaden [Teilnehmer:innen]

Erfolgsfaktor Community of Practice in der öffentlichen Hand

Ressort- und Ebenen-übergreifende Vernetzung als Motor in der Transformation der Verwaltung?! – Eine explorative und evaluative Untersuchung am Beispiel der #NEXtcommunities.

Kontakt

Theresa Amberger, NEXt e.V.
Projektmanagerin
theresa.amberger@next-netz.de

Berlin, 02.07.2024

Teilnehmer:innenkriterien

- Erfahrung mit #NEXtcommunities als Teilnehmer:in oder Leiter:in

Eine ausgewogene Abbildung folgender Kriterien muss bei der Rekrutierung der Interview-Teilnehmer:innen berücksichtigt werden:

- Verschiedene Verwaltungsebenen (Bund, Land, Kommune)
- Verschiedene Hierarchiestufen (Führungskräfte, Nicht-Führungskräfte)
- Geschlechter-Mix
- Möglichst aus unterschiedlichen Organisationen
- Möglichst eine Person aus jeder NEXt CoP (zumindest auf Balance zwischen technischen und weniger technischen Communities achten)

Befragungsablauf

Teilnehmer:innenkriterien.....	2
1 Intro (5 min)	3
1.1 Begrüßung	3
1.2 „Spielregeln“	3
1.3 Formales	3
2 Interview-Fragen	4
2.1 Vorstellung & Warm-up (5 min)	4
2.2 Verwaltungstransformation / Arbeitsalltag (10 min)	4
2.3 Netzwerken allgemein (10 min).....	5
2.4 #NEXtcommunities und Mehrwert (10 min).....	5
2.5 Netzwerken – fördernde und hemmende Faktoren (5 min)	7
2.6 Evaluation #NEXtcommunities (10 min)	7
3 Abschluss (5 min)	8

1 Intro (5 min)

1.1 Begrüßung

- Begrüßung Interview-Teilnehmer:in und Vorstellung Interviewer:in.
- Du ok?
- Kurze Erläuterung des Zwecks des Interviews: Heute geht es um das Thema Netzwerken und Erfahrungsaustausch in der öffentlichen Verwaltung und deren Auswirkung auf die Verwaltungstransformation bzw. -digitalisierung. Wir möchten mehr über deine Erfahrungen und Meinungen zum Thema Netzwerken und Communitys im Speziellen erfahren.

1.2 „Spielregeln“

- Das Interview wird ca. 60 Minuten dauern
- Ich nutze einen Leitfaden, der unser Gespräch strukturiert und werde zudem nebenher ein paar Notizen machen.
- Ich würde dich bitten, mir zu alles sagen, was dir durch den Kopf geht. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, alles kann gesagt werden.
- Ich bin kein:e Expert:in in Bezug auf Verwaltung. Daher möchte ich gerne mit deiner Hilfe besser verstehen, wie es ist, in der Verwaltung zu arbeiten und ganz offen Meinungen und Ideen sammeln.

1.3 Formales

- **Datenschutz:** Alle deine Angaben werden anonymisiert ausgewertet und vertraulich behandelt. Man kann also später nicht mehr zurückverfolgen, wer was gesagt hat.
- **Videoaufzeichnung:** Wenn du damit einverstanden bist, werden wir unser Gespräch aufzeichnen. Das dient ausschließlich Zwecken der Auswertung. Die Aufnahmen werden nicht veröffentlicht und nach der Auswertung gelöscht.
- **Einverständniserklärung** unterzeichnet?
- Beobachter:innen / Protokollant:innen im Call mit vorstellen
- Hast du noch Fragen?
- Name im Teams-Fenster ohne Nachname vermerkt?

[Interviewer:in:] Aufzeichnung starten

- Kannst du bitte noch einmal wiederholen, dass du mit der Videoaufzeichnung einverstanden bist?

2 Interview-Fragen

2.1 Vorstellung & Warm-up (5 min)

1. **Stelle dich zum Einstieg doch einmal kurz** vor und erzähle mir in welcher Einrichtung du arbeitest und in welcher Funktion.
 - Nur Vorname
 - Bund, Land, Kommune?
 - Führungsposition: ja/nein
 - Job-Titel (Hierarchie-Level)
 - Kurze Beschreibung der Tätigkeiten
 - Verwaltungs-Erfahrung

2.2 Verwaltungstransformation / Arbeitsalltag (10 min)

Bevor wir uns genauer zum Thema Netzwerken unterhalten, möchte ich gerne ein paar allgemeine Fragen zum Thema Verwaltungstransformation stellen.

2. Welche **Rolle** spielt die **Verwaltungsdigitalisierung** bzw. -transformation in deiner Arbeit?
 - Wie groß ist der Anteil an Transformations-bezogenen Tätigkeiten in deinem Arbeitsalltag?

3. Wenn du die **Verwaltungsdigitalisierung** in deiner Behörde / Einrichtung in einem **Emoji** darstellen müsstest, welcher wäre das? Warum?

4. Was ist für dich persönlich die **größte Herausforderung** beim Thema Verwaltungstransformation? Was macht es so schwierig?
 - Inwiefern haben die Herausforderungen mit (fehlendem) Wissensaustausch und Vernetzung zu tun?

2.3 Netzwerken allgemein (10 min)

Heute geht es ja um das Thema „Netzwerken“. Bevor wir konkret auf die NExT Communities eingehen, würden mich zunächst deine ganz allgemeinen Erfahrungen mit dem Thema Netzwerken interessieren.

5. Erzähle mir doch bitte mal welche **Berührungspunkte** du zum Thema **Netzwerken** hast und welche **Erfahrungen** du bisher gemacht hast.

- Nenne gerne **konkrete Beispiele!**
- Welche **Arten des Netzwerkens** werden betrieben?
- An welchen **Angeboten** wird teilgenommen? Ressort-, Länder- und Ebenen-übergreifend?
- Was passiert **jenseits von offiziellen Treffen**? Wie geht die Vernetzung weiter?
- **Was bedeutet „Netzwerken“** für dich genau?
-

6. Was ist für dich der **Hauptgrund für das Betreiben** von Vernetzung und die Teilnahme an Communities?

7. Ist die Community-Aktivität Teil deiner **Arbeitszeit oder Freizeit**?

- **Wie viel Zeit** und Aufwand verwendest du für das Netzwerken?

2.4 #NExTcommunities und Mehrwert (10 min)

Vielen Dank schon mal für deine interessanten Einblicke. Als nächstes möchte ich konkret über die #NExTcommunities sprechen. Du bist Teil der #NExTcommunity xx

8. Einiges dazu hast du bereits schon erwähnt. Aber erzähle mir gerne noch mehr über **dein Engagement bei NExT**:

- Was hat dich dazu bewegt?
- Seit wann bist du dabei?
- Wie hast du damals davon erfahren?
- Wie oft nimmst du teil?
- Welche Angebote kennst und nutzt du?

9. Bitte erzähle mir doch genauer, wie sich die Teilnahme an den Communities auf deinen Arbeitsalltag auswirkt.

- **[Ziel: Anekdoten & Beispiele sammeln:]** Was passiert auch jenseits der offiziellen Community-Meetings? (Denke zum Beispiel an das letzte Treffen an dem du teilgenommen hast)
- Worauf genau hat das Einfluss?
 - Persönliche Arbeit?
 - Arbeitskultur in der ganzen Behörde?
 - Effektivität: Qualitätssteigerung der eigenen Projekte;
 - Effizienzsteigerung, Ermöglichung „kurzer Dienstweg“ etc.;
 - Wissensgewinn, Stärkung der eigenen Expertise
- Hat sich seit der Teilnahme etwas in deinem Arbeitsalltag deiner Organisation **verändert**?

10. Was ist für dich der größte Nutzen der der Teilnahme an den Communities?

- Nenne bitte **konkrete Beispiele!**
- Welche Bestandteile des Wissensmanagements stehen im Vordergrund?
 - Wissenserwerb?
 - Wissensentwicklung? Wissensgenerierung?
 - Wissenstransfer?
 - Wissensspeicherung?
 - Wissensnutzung?
- Was würde dir fehlen, wenn es NExT nicht gäbe?
- Wie wichtig ist es für dich, dass Communities einen Umsetzungscharakter haben, also dass zusammen an einem Ergebnis gearbeitet wird?
- Wie stehst du dazu, dein Wissen selbst in den Communities zu teilen?
 - Wärst du bereit einen Impuls-Beitrag zu geben
 - Warum? Warum nicht?

11. [USP NExT:] Wie unterscheiden sich die NExTcommunities deiner Meinung nach von anderen Formaten?

- Wie wichtig ist es für dich, dass es bei NExT einen **Ebenen-** und Ressort-übergreifenden Austausch gibt?
- Wie stehst du dazu, dass bei **NExT nur Personen aus der öffentlichen Verwaltung teilnehmen** dürfen?

- Wenn es die NExT Communities nicht gäbe, wie würdest du sonst Networking betreiben? Wie hast du es gemacht, bevor du NExT entdeckt hast?

2.5 Netzwerken – fördernde und hemmende Faktoren (5 min)

12. Gibt es **Rahmenbedingungen**, die das Netzwerken **erleichtern oder erschweren**? Welche?

- Persönlich
 - Inwiefern teilst du selbst gerne dein Wissen?
 - *Wenn eher wenig Vernetzungs-Aktivität*: Warum wird kaum Vernetzungstätigkeit betrieben?
- Strukturell
 - Inwiefern beeinflusst die **Kultur in deiner Organisation** wie du das Netzwerken oder Wissensaustausch betreibst?
 - Wie steht deine **Führungskraft** zum Thema Netzwerken? Und wie deine **Team-Mitglieder**? Was sagen sie zu deiner Teilnahme an unterschiedlichen Netzwerk-Angeboten?
 - *An Führungskräfte*: Gibt es bereits eine **Art der Förderung von Netzwerk-Aktivitäten** der Mitarbeitenden? Bzw. was wäre hier denkbar?
 - Integration in die Tätigkeitsbeschreibung oder Zielvereinbarung?
- Welche **Bedenken** haben vielleicht andere, die nicht so viel Netzwerk-Arbeit betreiben wie du?
- Was wären hier mögliche Lösungen oder **Wünsche**, um das Netzwerken für dich zu erleichtern?

2.6 Evaluation #NExTcommunities (10 min)

Du hast bereits viele Methoden und Bestandteile der NExT Communities erwähnt. Mich würde nun deine Meinung zu den einzelnen Aspekten nochmal genauer interessieren.

13. Was **gefällt** dir besonders **gut**?

- Organisation, technisch, sozial, ...
- Welche Methoden und Tools sind besonders hilfreich bzw. funktionieren am besten?
- Ausschluss von Nicht-Verwaltungsmitarbeitenden?

14. **Was** eher **weniger**? Was könnte man **verbessern**?

- Organisation, technisch, sozial, ...
- Was fehlt dir?
- Was kennst du beispielsweise aus anderen Communities oder Vernetzungsangeboten und könnte für NExT übernommen werden?
- Was könnte NExT tun, um dich bei der weiteren Vernetzung zu unterstützen?

15. Wie bewertest du folgende Angebote / Methoden / Tools

- Newsletter
- Austausch von Dateien und Dokumenten
- RuDi
- Conceptboard
- Wiederfinden von Personen aus den Community-Treffen: Kontakt-Übersicht
- Etc.

16. Wenn du einen **Zauberstab** hättest und dir damit deine Traum-Community zaubern könntest, wie sähe diese aus?

3 Abschluss (5 min)

Wir sind am Ende unseres Interviews angekommen.

17. Ich würde einmal noch mein:e Kolleg:in fragen, ob er/sie noch eine Frage an dich hat.

18. Was möchtest du uns noch zum Thema Netzwerken und Communities of Practice auf den Weg geben?

Vielen Dank für deine Zeit und die wertvollen und spannenden Einblicke!

19. Nun nur noch eine allerletzte Frage: Wir suchen weiterhin auch Personen, die weniger Wissensaustausch bzw. Networking betreiben und uns von Ihren Erfahrungen und Beweggründen erzählen können. Kennst du zufällig jemanden in deinem beruflichen Umfeld, der/die auch mit Transformations-Themen zu tun hat, aber kein NEXt-Mitglied ist?

In den kommenden Wochen werden wir alle gesammelten Daten aus den Interviews analysieren. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews bereiten wir dann eine Online-Umfrage vor, die wir an alle Community-Teilnehmer:innen schicken.

Am Ende fertigen wir daraus einen Bericht an und entwickeln Handlungsempfehlungen für die Gründung und Durchführung von Communities of Practice in der öffentlichen Verwaltung.

Fragebogen Online-Umfrage

Für Inhalte bitte weiter scrollen.

Vielen Dank, dass du dir die Zeit nimmst, an unserer Befragung teilzunehmen. Deine Erfahrungen und Einsichten sind für unser Forschungsprojekt von großer Bedeutung. Mit dieser Umfrage wollen wir besser verstehen, wie Netzwerke in der öffentlichen Verwaltung genutzt werden und welche Mehrwerte sowie Herausforderungen dabei entstehen.

Deine Antworten helfen uns, zukünftige Netzwerkaktivitäten gezielt zu verbessern und den Austausch über verschiedene Verwaltungsebenen hinweg zu fördern. Die Umfrage dauert etwa 15 Minuten.

Datenschutz: Deine Angaben werden anonymisiert und streng vertraulich behandelt. Es werden keine personenbezogenen Daten erhoben, die Rückschlüsse auf deine Person zulassen. Weitere Informationen findest du in unserer [Datenschutzerklärung](#).

Durch das Klicken auf „Weiter“ und die Teilnahme an der Umfrage bestätigst du, die Datenschutzerklärung zur Kenntnis genommen zu haben.

Wir freuen uns auf deine wertvollen Einblicke!

In welchem Bereich der öffentlichen Hand bist du tätig?

- Behörde auf Bundesebene
- Behörde auf Landesebene
- Behörde auf kommunaler Ebene
- Anstalt oder Körperschaft des öffentlichen Rechts
- Öffentliches Unternehmen
- Ich bin nicht für die öffentliche Hand tätig.
- Sonstiges (bitte angeben)

In dieser Umfrage wird es um das Thema Netzwerken gehen. Wenn wir im Folgenden von Netzwerken sprechen, meinen wir den Aufbau und die Pflege von formellen und informellen Beziehungen im beruflichen Kontext. Der Begriff umfasst in diesem Fall alle unterschiedlichen Aktivitäten, z.B. in Netzwerken, Verbänden, Communities of Practice, Arbeitsgruppen, Online-Foren oder auf Konferenzen sowie den Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerks.

Wie wichtig findest du Netzwerkaktivitäten für dich und deine aktuelle Arbeit?

Sehr unwichtig

Eher unwichtig

Neutral

Eher wichtig

Sehr wichtig

Warum findest du Netzwerkaktivitäten für deine Arbeit weniger wichtig?

Zur Erinnerung:

Netzwerken meint den Aufbau und die Pflege von formellen und informellen Beziehungen im beruflichen Kontext und umfasst alle unterschiedlichen Aktivitäten, z.B. in Netzwerken, Verbänden, Communities of Practice, Arbeitsgruppen, Online-Foren oder auf Konferenzen sowie den Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerks.

Wie viel Zeit **pro Monat** investierst du durchschnittlich für beruflich relevante Netzwerkaktivitäten?

- Keine
- Weniger als 1 Stunde
- 1-5 Stunden
- 6-10 Stunden
- Mehr als 10 Stunden

Warum betreibst du keine Netzwerkaktivitäten?

Gehört Netzwerken offiziell zu deiner Arbeit?

Beispiel: Netzwerkaktivitäten sind festgeschrieben in deinem Stellenprofil oder deiner Tätigkeitsbeschreibung

- Ja
- Nein

Wie viel Prozent deiner Netzwerkaktivitäten findet während deiner Arbeitszeit statt?

Bitte gib eine grobe Schätzung an (nur Zahlen).

An welchen Formen von Netzwerkaktivitäten oder Community-Engagements nimmst du regelmäßig teil?

Diese Angebote können sowohl organisationsintern als auch außerhalb der eigenen Organisation stattfinden.

- Community-Treffen / Meetups
- Brown-Bag-Sessions / Lunch & Learn Meetings
- Expert:innen-Vorträge
- Arbeitsgruppen / Arbeitskreise / Roundtables
- Online-Foren / digitale Austausch-Plattformen / Chat-Kanäle (z.B. Slack, Whatsapp etc.)
- Konferenzen, Fachtagungen, Barcamps
- Feedback-Sessions
- Stammtische (Fokus auf persönlichen Austausch, weniger fachlich)
- Treffen und Austausch mit Kontakten aus persönlichem Netzwerk (virtuell oder in Präsenz)
- Fortbildungen
- Sonstiges (bitte angeben)
- Keine der oben genannten

Im Folgenden geht es um deine Bedürfnisse beim Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung.

Zur Erinnerung:

Netzwerken meint den Aufbau und die Pflege von formellen und informellen Beziehungen im beruflichen Kontext. Der Begriff umfasst alle unterschiedlichen Aktivitäten, z.B. in Netzwerken, Verbänden, Communities of Practice, Arbeitsgruppen, Online-Foren oder auf Konferenzen sowie den Aufbau und die Pflege eines persönlichen Netzwerks.

Deine Antworten sind uns sehr wichtig. Bitte nimm dir die Zeit, die Fragen und Antwortmöglichkeiten sorgfältig zu lesen und zu beantworten.

Wenn von "Organisationen" die Rede ist, sind damit stets Organisationen der öffentlichen Hand gemeint.

Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung:

Wie wichtig sind folgende Themen für dich?

	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Gemeinsam mit anderen Lösungen, Konzepte oder Positionspapiere erarbeiten	<input type="radio"/>				
Den offiziellen Dienstweg überspringen	<input type="radio"/>				
Gewinnbringende Kontakte zwischen anderen Personen herstellen können	<input type="radio"/>				
Ein Gemeinschaftsgefühl erleben und mich weniger alleine fühlen	<input type="radio"/>				
Impulse zu neuen und aktuellen Themen der Verwaltung bekommen	<input type="radio"/>				
Mein berufliches Wissen erweitern und neue Fähigkeiten entwickeln	<input type="radio"/>				
Meine Aufgaben in der Verwaltungstransformation besser erledigen können	<input type="radio"/>				
Einen geschützten Raum erfahren, in dem ich offen über Probleme und Herausforderungen aus meinem beruflichen Alltag sprechen kann	<input type="radio"/>				

Wenn von "Organisationen" die Rede ist, sind damit stets Organisationen der öffentlichen Hand gemeint.

Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung:

Wie wichtig sind folgende Themen für dich?

	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Mit Personen aus meiner Region zusammenkommen	<input type="radio"/>				
Mit Personen aus der Wissenschaft zusammenkommen	<input type="radio"/>				
Mit Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zusammenkommen	<input type="radio"/>				
Wissen und Erfahrungen mit Kolleg:innen aus anderen Abteilungen meiner Organisation / Behörde austauschen	<input type="radio"/>				
Mit Personen aus der Privatwirtschaft zusammenkommen	<input type="radio"/>				
Personen kennenlernen, die ich bei Bedarf schnell und unkompliziert kontaktieren kann, um Rat oder Unterstützung zu bekommen	<input type="radio"/>				
Wissen und Erfahrungen mit Kolleg:innen aus anderen Organisationen / Behörden austauschen	<input type="radio"/>				
Mit Personen aus anderen Disziplinen und Fachbereichen zusammenkommen	<input type="radio"/>				

Wenn von "Organisationen" die Rede ist, sind damit stets Organisationen der öffentlichen Hand gemeint.

Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung:

Wie wichtig sind folgende Themen für dich?

	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Kontakte knüpfen, die für meine berufliche Entwicklung hilfreich sein können	<input type="radio"/>				
Mit anderen Personen zusammenkommen, die an den gleichen Themen arbeiten wie ich	<input type="radio"/>				
Sich mit anderen zusammensetzen, um auf politische / gesetzliche Änderungen hinzuwirken	<input type="radio"/>				
Mit Personen aus unterschiedlichen föderalen Ebenen (Bund, Land, Kommune) zusammenkommen	<input type="radio"/>				
Mein Feedback zur Arbeit anderer geben	<input type="radio"/>				
Ein persönliches Netzwerk aus nützlichen Kontakten aufbauen und pflegen	<input type="radio"/>				
Informationen bekommen, die genau auf meine Arbeit zugeschnitten sind	<input type="radio"/>				
Motivation erfahren, weiterhin in der Verwaltung tätig zu sein	<input type="radio"/>				

Wenn von "Organisationen" die Rede ist, sind damit stets Organisationen der öffentlichen Hand gemeint.

Im Kontext von Netzwerken und Communities in der öffentlichen Verwaltung:

Wie wichtig sind folgende Themen für dich?

	Sehr unwichtig	Eher unwichtig	Neutral	Eher wichtig	Sehr wichtig
Von Lösungen (technische Lösungen, organisatorisches Vorgehen, Verfahren etc.) erfahren, die ich nachnutzen kann	<input type="radio"/>				
Von eigenen Projekten, Erfahrungen und Herausforderungen berichten	<input type="radio"/>				
Mit Personen zusammenkommen, die politischen Einfluss haben	<input type="radio"/>				
Mitbekommen, wie in anderen Organisationen / Behörden gearbeitet wird	<input type="radio"/>				
Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen bekommen	<input type="radio"/>				
Mehr Sichtbarkeit für meine eigene Organisation / Behörde generieren	<input type="radio"/>				
Informationen bekommen, die meine Abteilung / mein Team weiterbringen können	<input type="radio"/>				
Mehr Sichtbarkeit für relevante Verwaltungsthemen generieren	<input type="radio"/>				

Im Folgenden wollen wir gerne mehr über deine Teilnahme und deine bisherigen Erfahrungen bei den unterschiedlichen Angeboten von NExT erfahren.

Das NExT Netzwerk ist ein parteipolitisch unabhängiges Netzwerk im öffentlichen Dienst mit dem Ziel, Beschäftigte aus Bund, Ländern und Kommunen sowie deren nachgeordneten Behörden, Anstalten und Körperschaften über Hierarchien, Ressorts und föderale Grenzen hinweg zusammenzubringen - offline wie online.

Hast du schon mal von NExT gehört?

- Ja, kenne ich gut
- Ja, habe davon gehört
- Nein, noch nie gehört

An welchen der folgenden Angebote des NExT-Netzwerks hast du innerhalb der letzten 12 Monate teilgenommen?

Bitte alles ankreuzen, was zutrifft.

- NExTcommunities:** Communities of Practice zu vielen Bereichen der digitalen Transformation
- NExTwerkstätten:** gemeinsame Entwicklung von Werkstücken, z.B. Leitfäden, Whitepaper, Diskussionspapiere etc.
- What's NExT:** Impulsveranstaltungsreihe zu Themen des digitalen Wandels, auch als erste Veranstaltung vor der Neugründung einer Community
- NExTbasics:** Neue Veranstaltungs-Reihe, bei der ein geschützter Raum für alle Fragen zu jeweils verschiedenen Themen geschaffen werden soll
- NExTperspektiven:** Vorträge von Schlüsselfiguren des digitalen Wandels zu vielfältigen Themen mit anschließender Diskussions- und Fragerunde
- NExTcamp:** Themenoffene Ad-Hoc-Konferenz für Wissenschaft und Verwaltung
- Sonstiges (bitte angeben)
- Keine der oben genannten

Warum hast du bisher noch an keiner NExT-Veranstaltung teilgenommen?

- Keine Zeit
- Kein passender Termin
- Angebotene Themen nicht relevant / interessant für mich
- Kein Interesse am Netzwerken
- Ich kannte die Angebote bisher nicht
- Sonstiges (bitte angeben)

Hier ist die Liste aller aktuell aktiven #NExTcommunities.

An Veranstaltungen welcher der folgenden Communities hast du bereits teilgenommen?

Veranstaltungen können What's-NExT-Events oder die regelmäßigen Community-Treffen sein.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 4Germany | <input type="checkbox"/> Open Source in der Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Agile Vorantreiber:innen | <input type="checkbox"/> Robotic Process Automation |
| <input type="checkbox"/> Chatbot | <input type="checkbox"/> Test & QS |
| <input type="checkbox"/> Cloud für die Verwaltung | <input type="checkbox"/> Veränderungsmanagement & Digitalisierungsprozesse |
| <input type="checkbox"/> Innovationsmanagement | <input type="checkbox"/> Wirkungsvolle Verwaltung |
| <input type="checkbox"/> Interne Beratung | <input type="checkbox"/> Wissensmanagement |
| <input type="checkbox"/> KI & Digitale Ethik | <input type="checkbox"/> women@NExT |
| <input type="checkbox"/> Kollegiale Beratung | <input type="checkbox"/> Ich kann mich nicht erinnern |
| <input type="checkbox"/> (Multi-)Projektmanagement | <input type="checkbox"/> Keine der genannten |
| <input type="checkbox"/> Nutzerzentriertes Design | |

Wie häufig hast du in den letzten 12 Monaten an NExT-Community-Treffen (egal welcher Community) teilgenommen?

- Nie
- 1-2 Mal
- 3-5 Mal
- 6-10 Mal
- Mehr als 10 Mal

Welche der folgenden Aktivitäten im Rahmen der NExT-Community-Treffen treffen auf dich zu?

Bitte alles ankreuzen, was zutrifft.

- Ich habe einen Impulsvortrag gehalten
- Ich bin im Leitungs-Team einer Community
- Ich versuche so regelmäßig wie möglich an den Treffen teilzunehmen
- Ich habe mit anderen Teilnehmer:innen im Nachgang Dokumente ausgetauscht
- Ich habe mich aktiv an Diskussionsrunden beteiligt
- Ich habe meinen Kolleg:innen von Inhalten aus den Treffen berichtet
- Ich habe mit anderen Teilnehmer:innen der Treffen Kontaktdaten ausgetauscht (E-Mail, LinkedIn etc.)
- Ich habe mich mit anderen Teilnehmer:innen im Nachgang getroffen (virtuell oder in Präsenz)
- Keine der oben genannten

Was könnte dich dazu bewegen, einen eigenen Impulsvortrag in einer Community zu halten?

Wie wahrscheinlich ist es, dass du **NExT** einer Freundin/einem Freund oder einer Kollegin/einem Kollegen weiterempfehlst?

Gar nicht wahrscheinlich											Äußerst wahrscheinlich
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Was ist der Hauptgrund für deine Bewertung?

**Danke schon mal für deine bisherigen Antworten!
Ein paar Fragen haben wir noch.**

Bitte nimm dir weiterhin die Zeit, die Fragen sorgfältig zu lesen und zu beantworten. Nur so, können wir valide Studienergebnisse erzielen.

Falls du eine kurze Pause brauchst, kannst du auch pausieren und die Umfrage zu einem späteren Zeitpunkt beenden.

Im Folgenden möchten wir erfahren, wie sehr die unterschiedlichen Aspekte deiner Meinung nach von NExT erfüllt sind.

Bitte erinnere dich nun an deine bisherigen Aktivitäten bei NExT:

Wie zufrieden bist du mit folgenden Themen **bei NExT**?

	Sehr unzufrieden	Eher unzufrieden	Neutral	Eher zufrieden	Sehr zufrieden	<i>k. A. / kann ich nicht beurteilen</i>
Von Lösungen (technische Lösungen, organisatorisches Vorgehen, Verfahren etc.) erfahren, die ich nachnutzen kann	<input type="radio"/>					
Von eigenen Projekten, Erfahrungen und Herausforderungen berichten	<input type="radio"/>					
Mit Personen zusammenkommen, die politischen Einfluss haben	<input type="radio"/>					
Mitbekommen, wie in anderen Organisationen / Behörden gearbeitet wird	<input type="radio"/>					
Meinen Horizont erweitern und Inspiration für andere Herangehensweisen bekommen	<input type="radio"/>					
Mehr Sichtbarkeit für meine eigene Organisation / Behörde generieren	<input type="radio"/>					
Informationen bekommen, die meine Abteilung / mein Team weiterbringen können	<input type="radio"/>					
Mehr Sichtbarkeit für relevante Verwaltungsthemen generieren	<input type="radio"/>					

Gibt es noch etwas, das dir beim Angebot von NExT fehlt oder etwas, das man aus deiner Sicht verbessern könnte?

An welchen der folgenden Netzwerke, Verbänden, Communities oder Konferenzen mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung warst du in den letzten 12 Monaten außerdem beteiligt?

Beteiligt sein bedeutet, dass du in den letzten 12 Monaten entweder an Veranstaltungen oder Treffen (virtuell oder in Präsenz) teilgenommen oder an Online-Diskussionen mitgewirkt hast.

- BAMF-CIC (Creative Information Technology Center)
- Beirat Digitalstrategie Deutschland
- Bitkom
- Creative Bureaucracy Festival
- Deutscher Städtetag
- Deutscher Städte- und Gemeindebund
- Forum Agile Verwaltung
- Guten Morgen Innovation (ITZ Bund)
- Initiative D21
- International Design in Government
- KERN Community
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement)
- KITU (Kommunale IT Union)
- Merseburger Digitaltage
- Modul F Community
- NEGZ (Nationales E-Government Kompetenzzentrum)
- OZG-Taskforce
- Public Service Lab
- Querwechsler-Netzwerk
- Re:Form
- RuDi-Netzwerk
- SCCON (Smart Country Convention)
- Staat in die Zukunft
- Staat-Up
- Städte- und Gemeindetage
- Stiftung Datenschutz
- Urban Data Community (UDC)
- Verwaltungsrebell
- Voice (Bundesverband der IT-Anwender)
- Work4Germany Alumni Netzwerk
- Gesellschaft für Informatik (GI)
- Arbeitskreis der Leiter der Datenzentralen (ALD)

Sonstiges (bitte angeben)

Keine der oben genannten

An welchen der folgenden Netzwerke, Verbänden, Communities oder Konferenzen mit Bezug zur öffentlichen Verwaltung warst du in den letzten 12 Monaten beteiligt?

Beteiligt sein bedeutet, dass du in den letzten 12 Monaten entweder an Veranstaltungen oder Treffen (virtuell oder in Präsenz) teilgenommen oder an Online-Diskussionen mitgewirkt hast.

- BAMF-CIC (Creative Information Technology Center)
- Beirat Digitalstrategie Deutschland
- Bitkom
- Creative Bureaucracy Festival
- Deutscher Städtetag
- Deutscher Städte- und Gemeindebund
- Forum Agile Verwaltung
- Guten Morgen Innovation (ITZ Bund)
- Initiative D21
- International Design in Government
- KERN Community
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement)
- KITU (Kommunale IT Union)
- Merseburger Digitaltage
- Modul F Community
- NEGZ (Nationales E-Government Kompetenzzentrum)
- OZG-Taskforce
- Public Service Lab
- Querwechsler-Netzwerk
- Re:Form
- RuDi-Netzwerk
- SCCON (Smart Country Convention)
- Staat in die Zukunft
- Staat-Up
- Städte- und Gemeindetage
- Stiftung Datenschutz
- Urban Data Community (UDC)
- Verwaltungsrebell

- Voice (Bundesverband der IT-Anwender)
 - Work4Germany Alumni Netzwerk
 - Gesellschaft für Informatik
 - Arbeitskreis der Leiter der Datenzentralen (ALD)
 - Sonstiges (bitte angeben)
-
- Ich bin an keinem Netzwerk / Community beteiligt

**Danke schon mal für deine bisherigen Antworten!
Ein paar Fragen haben wir noch.**

**Bitte nimm dir weiterhin die Zeit, die Fragen sorgfältig zu lesen und zu
beantworten. Nur so, können wir valide Studienergebnisse erzielen.**

**Falls du eine kurze Pause brauchst, kannst du auch pausieren und die Umfrage zu
einem späteren Zeitpunkt beenden.**

Gibt es bei deinen Netzwerkaktivitäten etwas, das dir fehlt?

Bist du Führungskraft?

- Ja
- Nein

Im Folgenden beleuchten wir die Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren auf das Thema Netzwerken in der öffentlichen Verwaltung.

Bitte gib an, inwieweit du den folgenden Aussagen zustimmst oder nicht zustimmst.

	Stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	Stimme voll und ganz zu	k. A. / kann ich nicht beurteilen
Als Führungskraft lebe ich eine Kultur des Teilens von Wissen und Erfahrungen vor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mir fällt es leicht, bei Netzwerk-Veranstaltungen auf fremde Personen zuzugehen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich weiß nicht, welche Behörden und Personen in der öffentlichen Verwaltung an ähnlichen Themen arbeiten wie ich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als Führungskraft erlaube ich die Teilnahme an Netzwerkaktivitäten nur dann, wenn der Nutzen für Arbeit ersichtlich ist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Freistellung und Budget genehmige ich eher für Fortbildungen als für Netzwerkaktivitäten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Offenes Teilen von Wissen und Erfahrungen ist Teil der Unternehmenskultur in meiner Organisation / Behörde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bitte wähle hier einmal die Option "Stimme eher zu" aus (=Kontrollfrage)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Der Begriff "Verwaltungstransformation" umfasst die Modernisierung und Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Fokus liegt auf der Einführung neuer Technologien, Vereinfachung von Arbeitsabläufen und der Förderung interner und externer Zusammenarbeit.

Welche der folgenden Herausforderungen erlebst du persönlich als die größten Hindernisse bei der Verwaltungstransformation und Digitalisierung?

Bitte wähle bis zu 3 aus.

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

Fast geschafft!

Nur noch ein paar Fragen zu dir und deinen Tätigkeiten im öffentlichen Dienst.

Wie viele Mitarbeiter:innen sind in deiner Organisation tätig?

Mit Organisation meinen wir deinen direkten Arbeitgeber.

- Bis zu 100 Beschäftigte
- Bis zu 500 Beschäftigte
- Bis zu 1000 Beschäftigte
- Bis zu 5000 Beschäftigte
- Mehr als 5000 Beschäftigte

Ist dein Arbeitgeber institutionelles Vereinsmitglied bei NExT e.V.?

- Ja
- Nein
- Weiß ich nicht

Seit wie vielen Jahren bist du im öffentlichen Dienst tätig?

- 0 - 2 Jahre
- Zwischen 3 - 5 Jahren
- Zwischen 6 - 10 Jahren
- Zwischen 11 - 20 Jahren
- Zwischen 21 - 30 Jahren
- Mehr als 30 Jahre

Bitte gib deine Laufbahn / Entgeltgruppe an (optional).

- Höherer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe
- Gehobener Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe
- Mittlerer Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe
- Einfacher Dienst bzw. vergleichbare Entgeltgruppe
- Sonstiges (bitte angeben)

Welcher Anteil deiner Arbeit dreht sich um die Themen Verwaltungsdigitalisierung bzw. -transformation?

Bitte mach eine grobe Prozentangabe (nur Zahlen).

Transformationsbezogene Tätigkeiten können alles betreffen von Digitalisierung, Prozessoptimierung, Kulturwandel, Bürgerbeteiligung und interorganisationaler Zusammenarbeit.

Welche der folgenden Aussagen trifft am ehesten auf dich zu?

- Ich arbeite überwiegend alleine in meiner Rolle.
- Es gibt andere Personen mit ähnlichen Aufgaben, und wir arbeiten zusammen.
- Es gibt andere Personen mit ähnlichen Aufgaben, aber wir arbeiten unabhängig voneinander.
- Keine der genannten

Wie alt bist du?

- 16-20 Jahre
- 21-30 Jahre
- 31-40 Jahre
- 41-50 Jahre
- 51-60 Jahre
- 61 und älter

Bist du

- Weiblich
- Männlich
- Divers
- Keine Angabe

**Du hast das Ende der Umfrage erreicht.
Vielen Dank für dein Durchhaltevermögen!**

Gibt es sonst noch etwas, das du uns mitteilen möchtest?

Vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast, an unserer Umfrage teilzunehmen! Deine Antworten sind von großem Wert und helfen uns, die Bedeutung von Netzwerken und die Transformation der öffentlichen Verwaltung besser zu verstehen.

**Hast du Interesse, auch in Zukunft deine Meinung zum Thema Netzwerken oder zur Verwaltungstransformation zu teilen? Wir freuen uns, dich für Interviews, Workshops oder andere Feedback-Formate einzuladen!
Wenn du dabei sein möchtest, hinterlasse bitte deine Kontaktdaten über diesen Link.**

**Für Anmerkungen oder Rückfragen melde dich gerne bei Theresa Amberger (Projektmanagerin bei NExT):
theresa.amberger@next-netz.de**

**NExT e. V.
Prinzessinnenstraße 8
10969 Berlin
www.next-netz.de**