

# ***Sachbericht zum Pilot 4Germany UG 2019/20***

- "Pilot 4Germany: Programme und Veranstaltungen für Berufsbildung, interdisziplinären Wissenstransfer und Unterstützung der Digitalisierung der Verwaltung" -

# Inhaltsverzeichnis

<b>I. Ausgangssituation</b>	<b>3</b>
<b>II. Kurzbeschreibung 4Germany, Tech4Germany, Work4Germany, Hackathon</b>	<b>3</b>
4Germany UG (jetzt DigitalService4Germany)	3
Tech4Germany	4
Work4Germany	4
Hackathon	4
<b>III. Zusammenfassung der Projektziele</b>	<b>5</b>
Übergeordnete Ziele	5
Ziele Tech4Germany	5
Ziele Work4Germany	5
Ziele Hackathon	6
<b>IV. Erreichung der Projektziele</b>	<b>6</b>
Zielerreichung Tech4Germany	6
Zielerreichung Work4Germany	13
Zielerreichung Hackathon	18
<b>V. Änderungen des Budgets gegenüber dem Antrag</b>	<b>18</b>
<b>VI. Öffentlichkeitsarbeit und Resonanz für Projekt</b>	<b>20</b>
Tech4Germany	20
Work4Germany	21
Programmübergreifend	22
<b>VII. Evaluation</b>	<b>22</b>
<b>VIII. Nachhaltigkeit</b>	<b>24</b>

## **I. Ausgangssituation**

Der öffentliche Sektor stellt mit seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung und den herausfordernden Aufgaben ein attraktives Betätigungsfeld für Nachwuchstalente dar, die zunehmend Selbstverwirklichung und Sinnstiftung suchen. Es gibt jedoch wenig strukturierte Möglichkeiten, um Digital-Talente auf Zeit in die Verwaltung zu integrieren.

Darüber hinaus gefährden fehlende digitale und überfachliche Kompetenzen bei bestehendem Personal auf Dauer die Leistungsfähigkeit des Staates. Damit Deutschland den digitalen Wandel meistern und gestalten kann, werden in der Verwaltung diese Kompetenzen für Bedienstete auf allen Ebenen immer wichtiger. Die Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften zum Aufbau dieser Kompetenzen stellt den Staat aktuell vor größere Herausforderungen: Bis 2030 könnte die Personallücke im öffentlichen Sektor auf über 800.000 Fachkräfte anwachsen. Nur mit modernen Arbeitsweisen, einer attraktiven Arbeitskultur und damit verbundenen neuen digitalen und überfachlichen Kompetenzen kann der Staat die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bewältigen. Nur so kann er seine Aufgaben auch in Zukunft ordnungsgemäß erbringen und sich als zeitgemäßer Dienstleister positionieren.

Die Politik hat dies bereits erkannt. In Regierung und Verwaltung besteht somit kein Erkenntnisproblem, aber noch immer ein Umsetzungsproblem. Bedienstete im öffentlichen Dienst haben wenig Möglichkeiten, digitale und überfachliche Kompetenzen zu entwickeln und zu erweitern. Neben der qualifizierten Nachwuchsgewinnung ist es wesentlich, digitale und überfachliche Kompetenzen von bestehendem Personal zu erweitern um dem Fachkräftebedarf gerecht zu werden.

## **II. Kurzbeschreibung 4Germany, Tech4Germany, Work4Germany, Hackathon**

### **a) 4Germany UG (jetzt DigitalService4Germany)**

Die 4Germany UG, seit Oktober 2020 umfirmiert zu DigitalService4Germany GmbH, ist eine im August 2019 aus einer Student:inneninitiative heraus gegründete, nicht profitorientierte Unternehmung, die zeitlich begrenzte Teilnahme-Programme ("Fellowships") für die Bundesverwaltung organisiert. Unter den Bezeichnungen Tech4Germany und Work4Germany bringen zwei strukturierte Programme jeweils Tech-, Digital- und Veränderungstalente mit veränderungsaffinen Verwaltungsmitarbeiter:innen in Ministerien und Bundesbehörden zusammen, um gemeinsam an Digitalisierungsprojekten der Bundesverwaltung zu arbeiten und die Vorteile agilen Arbeitens erlebbar zu machen. Ihr voraus ging eine von der Universität Jena und der Volkswagen-Stiftung unterstützte Pilotphase für Tech4Germany von Sommer 2018 bis September 2019.

Seit Oktober 2019 wird die UG für die Umsetzung der Fellowships durch Bundesmittel gefördert. Seit Januar 2020 konnte 4Germany UG einen festen Mitarbeiter:innenstamm von insgesamt acht Vollzeitäquivalenten (VZÄ) für die Vorbereitung und Durchführung der Fellowship-Programme aufbauen. Daneben waren für die Dauer des Work4Germany Fellowships von Anfang Juni bis Ende November 10 Personen als Fellows befristet bei der UG angestellt.

Im Oktober 2020 wurde die 4Germany UG vom Bund übernommen und in diesem Zuge zur DigitalService4Germany GmbH ausgeweitet. Die beiden Fellowship-Programme Tech4Germany und Work4Germany sind weiterhin Bestandteil der DigitalService4Germany GmbH, die künftig zusätzlich einen Geschäftsbereich aufbaut, der agile Softwareentwicklungsleistungen für die Bundesverwaltung anbietet.

#### **b) Tech4Germany**

Tech4Germany rekrutiert Student:innen, Doktorand:innen und Absolvent:innen („Young Professionals“) mit Digitalkompetenz und Erfahrung in Design, Softwareentwicklung oder Produktmanagement, um in interdisziplinären Teams von vier Personen in zwölf Wochen an Digitalisierungsprojekten für und mit einer Bundesbehörde oder einem Bundesministerium zu arbeiten. Die Behörden werden von Tech4Germany durch mehrere Abstimmungsgespräche und Workshops bei der organisatorischen, technischen und fachlichen Vorbereitung des Projekts unterstützt. Während des Fellowships entwickeln die Fellows zusammen mit Verwaltungsmitarbeiter:innen in kreativen Arbeitsräumlichkeiten nutzer:innenzentrierte Lösungen mittels Kreativitätstechniken wie Design Thinking und agilen Entwicklungsmethoden. Ziel ist stets der Aufbau von Kompetenzen und Wissen in den angewandten Methoden bei den Projektpartner:innen (Verwaltungsmitarbeiter:innen). Hierzu arbeiten Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen operativ eng zusammen. Darüber hinaus wird am Ende des Fellowship eine Dokumentation der Projekterkenntnisse und der verwendeten Methoden gemeinsam mit jeglichem entwickelten Code an die Partnerbehörde übergeben. Auf dieser Basis kann die Bundesbehörde die Lösung weiterführen und implementieren.

#### **c) Work4Germany**

Work4Germany bringt Veränderungstalente aus der Privatwirtschaft bzw. dem Nonprofit-Sektor mit digitalen und überfachlichen Kompetenzen für ein halbes Jahr mit veränderungsaffinen Mitarbeiter:innen der Bundesministerien zusammen. Im Tandem gestalten sie für bereichsübergreifende Projekte mit hoher Priorität die Projekt- und Arbeitsabläufe neu, setzen agile Methoden ein und verändern so die Arbeitskultur der Ministerien. Das Fellowship-Programm zielt darauf ab, durch die Verknüpfung mit dem Arbeitsalltag innerhalb der behördlichen Strukturen die Mitarbeiter:innen der Bundesministerien nachhaltig zu einer innovativen Projektarbeit in interdisziplinären Teams zu befähigen, Kompetenzaufbau zu fördern, Wissenstransfer in die Verwaltung zu ermöglichen und so die Verwaltungsmodernisierung voranzutreiben. Fester Bestandteil des Fellowship-Programms ist ein kuratiertes Begleitprogramm für Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen. In diesem werden beide Seiten auf die gemeinsame Arbeit vorbereitet. Außerdem finden programmbegleitend Workshops und Coachings für die Kompetenzentwicklung der Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen statt. Die Ergebnisse der Tandemarbeit werden über die Work4Germany Website veröffentlicht und so anderen Verwaltungsmitarbeiter:innen und Interessierten zur Anwendung zur Verfügung gestellt.

#### **d) Hackathon**

Beim Hackathon sollten 150 bis 200 Student:innen und „Young Professionals“ mit mehreren Behörden, die sich auf die Teilnahme bewerben konnten, über zwei Tage neue Technologien und Design-Methoden einsetzen, um Problemstellungen aus den Behörden zu bearbeiten. Die Teilnehmer:innen sollten mit Verwaltungsmitarbeiter:innen in Teams von drei bis fünf Personen zusammenarbeiten und durch Mentor:innen aus Privatwirtschaft und

Wissenschaft unterstützt werden. Die besten fünf Teams sollten in zwei weiteren Tagen mit den jeweiligen Behörden einen Plan formulieren, wie man die erarbeiteten Prototypen als konkrete Lösungen umsetzen könnte.

### **III. Zusammenfassung der Projektziele**

#### **a) Übergeordnete Ziele**

Übergeordnetes Ziel bzw. Vision der beiden Fellowship-Programme sowie des Hackathons ist, die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben und die Verwaltung dabei zu unterstützen, fit für die Zukunft zu werden. Die Programmen sollen dazu beitragen, durch veränderte Arbeitsweisen und Knowhow-Erweiterung den öffentlichen Dienst und seine Beschäftigten zu befähigen, den digitalen Wandel zu gestalten und die Bürger:innen in den Mittelpunkt seines Handelns zu stellen.

#### **b) Ziele Tech4Germany**

Tech4Germany zielt darauf ab, den Verwaltungsmitarbeiter:innen zu höherer Digitalkompetenz und Erweiterung des Knowhows in der Durchführung von Digitalisierungsprojekten zu verhelfen.

Für die Verwaltung bietet das Programm eine Plattform um innovative Arbeitskultur zu testen, in kürzester Zeit Produktansätze zu entwickeln und ein besseres Verständnis für die Arbeitsvorstellungen und Ansprüche von IT-Nachwuchskräften zu gewinnen. Da Verwaltungsmitarbeiter:innen aktiv an den Projekten mitarbeiten, machen sie sich mit innovativen Arbeitsweisen vertraut und bauen digitale Kompetenzen auf. Hierdurch wird ein verwaltungsinternes Netz von Multiplikator:innen aufgebaut.

Nachwuchskräften bietet Tech4Germany die Möglichkeit, das Arbeiten im öffentlichen Dienst zu erleben, authentische Erfahrungen mit der Verwaltung zu machen und Kontakte in die Verwaltung zu knüpfen. Um Fellows für die vielfältigen Aufgaben und Karrieremöglichkeiten im Staatsdienst zu begeistern, wird die Projektarbeit ergänzt durch verschiedene Veranstaltungen (z.B. Workshops, Fireside Chats, Exkursion).

#### **c) Ziele Work4Germany**

Work4Germany legt den Fokus auf die Unterstützung der Verwaltungsmitarbeiter:innen und zielt darauf ab, überfachliche Fähigkeiten weiter zu entwickeln und (kollaborative) Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams zu fördern. Die Fellows sollen die Verwaltungsmitarbeiter:innen dabei unterstützen, neue Arbeitsmethoden im direkten Zusammenhang mit den beruflichen Aufgaben anzuwenden, eigene Kompetenzen weiterzuentwickeln und so eine innovative Arbeitskultur unmittelbar als erfolgsbringend zu erleben. So werden die Steuerungs- und Managementkompetenzen der Verwaltung insbesondere bei Digitalisierungsprojekten gestärkt. Das gegenseitige Lernen steht im Vordergrund. Ergänzend werden Workshops und Event-Formate zum ressortübergreifenden Erfahrungsaustausch für die Tandems angeboten. So soll eine interministerielle und referatsübergreifende Gemeinschaft aufgebaut werden, die sich austauscht, voneinander lernt und sich gegenseitig bestärken kann.

#### **d) Ziele Hackathon**

Ziel des Hackathons war es, explorative Möglichkeiten zur Anwendung neuer Technologien in der Verwaltung zu identifizieren und neue Technologien sowie Design-Methoden für Verwaltungsmitarbeiter:innen erlebbar zu machen.

### **IV. Erreichung der Projektziele**

Zur Bewertung der Zielerreichung wurden qualitative sowie quantitative Daten herangezogen. Diese entstammen zum einen anonymisierten Online-Befragungen der Programm-Teilnehmer:innen, zum anderen persönlichen Gesprächen, die sowohl während der als auch im Anschluss an die Fellowship-Programme in semi-strukturierter Form geführt wurden.

Die Bewertung der Zielerreichung der Fellowship-Programme findet vor dem Hintergrund der Covid-19 Pandemie statt. Das gesamte Fellowship-Jahr 2020 war durch die Covid-19 Pandemie geprägt. Dies führte in beiden Fellowship-Programmen dazu, dass geplante Präsenz- und Vernetzungsveranstaltungen abgesagt oder spontan umdisponiert werden mussten. Auch in der Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen stellten die Kontaktbeschränkungen und Restriktionen eine Herausforderung insbesondere in der Einarbeitung der Fellows, genau wie bei dem informellen Austausch und dem gemeinsamen Lernen anhand der Zusammenarbeit dar. Unter Abschnitt IV, V und VI wird auf die programmspezifischen Herausforderungen und notwendige Anpassungen in Programmplanung- und Durchführung detaillierter eingegangen.

#### **a) Zielerreichung Tech4Germany**

##### **i) Zielgruppenerreichung**

*Zielgruppendefinition:* Zielgruppe von Tech4Germany sind "Young Professionals" mit Erfahrung in Design, Softwareentwicklung oder Produktmanagement sowie Mitarbeiter:innen der Bundesverwaltung, die Interesse haben, ihr Digitalprojekt agil und nutzer:innenzentriert durchzuführen.

*Maßnahmen:* Potentielle Fellows wurden unter anderem über Soziale Netzwerke, Newsletter verschiedener Universitäten, anderweitige Netzwerke oder per Direktansprache kontaktiert. Verwaltungsmitarbeiter:innen wurden per Direktansprache kontaktiert. Das Fellowship wurde in fast allen Bundesressorts durch das Programmteam oder teilnehmende Projektpartner:innen aus vergangenen Jahren vorgestellt. Zudem wurde das Fellowship auf Veranstaltungen und in Ressortkreisen vorgestellt und die Möglichkeit zur Teilnahme in einigen Ressorts im Intranet geteilt.

*Zielerreichung:*

Es gingen insgesamt 233 Bewerbungen für die 32 Fellow Plätze ein. In einem zweistufigen Interviewprozess mit insgesamt 167 Interviews wurden aus allen Bewerber:innen 8 Produkt-Manager:innen, 11 Designer:innen und 13 Entwickler:innen rekrutiert. Bei der Auswahl der Fellows wurde neben Interdisziplinarität und intrinsischer Motivation auch explizit Wert auf Diversität gelegt. Über die Hälfte der Fellows waren weiblich. In Zukunft könnte neben

Gender Diversität noch stärker auf die Förderung von Diversität im Hinblick auf weitere Aspekte hingewirkt werden.

Seitens der Bundesverwaltung wurden insgesamt 67 Projekte eingereicht – 14 davon aus Bundesministerien und 7 aus Bundesbehörden. Aus allen eingereichten Projekten wurde mit Unterstützung einer unabhängigen Jury 8 Projekte aus 8 unterschiedlichen Häusern für die Begleitung im Fellowship ausgewählt. Die Jury war besetzt durch Vertreter:innen aus Verwaltung, Wissenschaft und zivilgesellschaftlichen Organisationen.

## **ii) Erreichung der Programmziele**

### ***Gesamteinschätzung:***

Übergreifend kann festgehalten werden, dass teilnehmende Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen das Programm mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit weiterempfehlen würden. Dies lässt auf eine hohe Zufriedenheit und Relevanz des Programms schließen.

In einer abschließenden Evaluation, die von 22 Fellows ausgefüllt wurde, gaben alle an, das Fellowship mit einer hohen Wahrscheinlichkeit (Bewertung  $\geq 8$  von 10) Freund:innen und Bekannten weiterzuempfehlen.

Auf Seite der Verwaltungsmitarbeiter:innen gaben 13 von 15 Befragten an, dass sie eine Teilnahme am Fellowship ihren Kolleg:innen mit großer Wahrscheinlichkeit empfehlen würden (Bewertung  $\geq 8$  von 10). Nur eine Person gab an, dass sie es nicht weiterempfehlen würde und eine Person enthielt sich mit einer Bewertung mit 5 von 10. Hierfür wurden jeweils keine Gründe genannt. Zudem gaben 13 von 15 Verwaltungsmitarbeiter:innen an, dass die Arbeit der Fellows förderlich für das Projekt war (Bewertung von  $\geq 4$  von 5).

### ***Erreichung der Programmziele:***

Die Vision des Tech4Germany Fellowships ist es, die Digitalisierung der Verwaltung voranzutreiben. Hierfür bringt das Fellowship Verwaltungsmitarbeiter:innen und Digital-Talente zusammen um von- und miteinander zu lernen und um die Vorteile einer nutzer:innenzentrierten, agilen Umsetzung digitaler Projekte erfahrbar zu machen.

Um dieser Vision näher zu kommen verfolgt das Fellowship drei übergeordnete Ziele:

### ***Ziel 1: Fellows Einblick in den öffentlichen Sektor geben und für vielfältige Aufgaben im Staatsdienst begeistern.***

*Zieldefinition:* Eines der Kernziele ist es, teilnehmenden Digital-Talenten einen Einblick in die Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung zu geben und dazu beizutragen, dass sich ihre Einstellung zu einer Arbeit im öffentlichen Dienst positiv verändert.

*Maßnahmen:* In den 12 Wochen der gemeinsamen Projektarbeit haben Fellows sehr eng mit Projektpartner:innen aus der Bundesverwaltung zusammengearbeitet und durch diese Zusammenarbeit einen tiefen Einblick in den öffentlichen Sektor erhalten. Darüber hinaus wurde durch das Tech4Germany Programmteam zu Beginn des Fellowships eine zweitägige Public Sector University organisiert und veranstaltet, an der alle Fellows teilgenommen haben. Ziel dieser Vortragsreihe war es, bei den Digital-Talenten ein Verständnis für den Kontext der Verwaltung zu schaffen.

*Zielerreichung:* Das Ziel wurde zu großen Teilen erreicht. Fellows haben nach ihrer Teilnahme am Fellowship-Programm ein besseres Verständnis für staatliche Verwaltungsabläufe (Abbildung 1). Die Einstellung zu einer Arbeit im öffentlichen Dienst hat sich nicht verändert. Allerdings konnten sich einige Fellows bereits zu Beginn des Fellowships eine Arbeit im öffentlichen Sektor gut vorstellen. Bei vielen Fellows war bereits zu Beginn des Fellowships eine Begeisterung für den öffentlichen Sektor erkennbar. Dies hat sich durch das Fellowship nicht verändert.

Während die meisten Fellows zu Beginn des Programms ihr Verständnis für staatliche Verwaltungsabläufe mit 2 von 5 Punkten einschätzen (Median 2, Durchschnitt 2,2) schätzten die meisten Fellows ihr Verständnis nach dem Fellowship mit 4 von 5 Punkten ein (Median 4, Durchschnitt 3,62) (siehe Abbildung 1). Die Abweichung zwischen den Durchschnittswerten von 1,42 ist statistisch signifikant ( $p < 0,0001$ ).

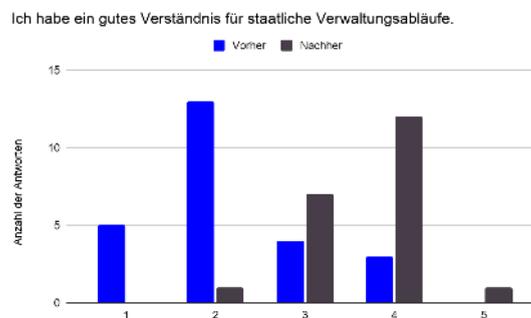


Abbildung 1: Verständnis für staatliche Verwaltungsabläufe

Bei einer Abfrage dazu, ob Fellows sich vorstellen können in der Verwaltung zu arbeiten, ließen sich keine Unterschiede zwischen Beginn und Ende des Programms erkennen. Zu Beginn des Fellowships gaben 5 Personen an, dass sie sich nicht vorstellen können in der Verwaltung zu arbeiten, 9 waren sich nicht sicher und 11 können es sich vorstellen oder haben sogar vor, sich auf einen Job in der Verwaltung zu bewerben. Zum Ende des Fellowships blieben die Zahlen weitestgehend unverändert. Es ist jedoch zu erwähnen, dass vier der 32 Fellows im Nachgang auf einer Freelancer Basis weiter mit ihrem Projektpartner (der Antidiskriminierungsstelle) an der weiteren Umsetzung des Projektes gearbeitet haben und ein weiterer Fellow bei seinem Projektpartner GovData als Freelancer

unterstützt. Zudem haben sich im Nachgang 12 der 32 Fellows auf einen Job im neu gegründeten DigitalService beworben. Vier davon haben das Recruiting Verfahren erfolgreich durchlaufen und sind nun im DigitalService (DigitalService GmbH) dauerhaft angestellt.

*Erkenntnisse:* Während viele der Fellows sich vorstellen konnten in der Verwaltung zu arbeiten, haben sich direkt nach Ende des Fellowships kaum Fellows auf eine Festanstellung in der Verwaltung beworben. Die Gründe hierfür sind verschieden. Für Rollen wie Designer:innen und Produkt Manager:innen gibt es in der Verwaltung häufig keine passenden Stellen und Tätigkeitsprofile. Darüber hinaus gaben einige Fellows in Gesprächen an, dass die starren Strukturen und Hierarchien des öffentlichen Sektors sie abschrecken. Insbesondere bei Fellows ohne klassischen Bildungsweg kommen darüber hinaus unflexible und dadurch unattraktive Gehaltsstrukturen zum Tragen.

***Ziel 2: Verwaltungsmitarbeiter:innen mit innovativen Arbeitsweisen vertraut machen und digitale Kompetenzen aufbauen.***

*Zieldefinition:* Ein zentrales Ziel des Programms ist es, Kompetenzen bei Mitarbeiter:innen aus teilnehmenden Behörden im Bereich der agilen, nutzer:innenzentrierten Entwicklung von digitalen Produkten auszubauen.

*Maßnahmen:* In der ersten Woche des Fellowships haben alle Verwaltungsmitarbeiter:innen an einem mehrstündigen Workshop zu agiler Arbeit und zu Design Thinking teilgenommen. Ziel war es, ein erstes Verständnis für Methoden zu schaffen, mit denen im Fellowships gearbeitet wird.

Während des Fellowships haben Verwaltungsmitarbeiter:innen eng mit den Fellows zusammengearbeitet. Ein Großteil der Verwaltungsmitarbeiter:innen hat ca. einen halben bis einen Tag die Woche aktiv mit der gemeinsamen Arbeit am Projekt verbracht. Einige Verwaltungsmitarbeiter:innen haben an Nutzer:inneninterviews teilgenommen. Zudem haben viele über den Zeitraum des Fellowships an bis zu 5 Workshops, die die Fellows pro Projekt organisiert haben, teilgenommen. Häufig waren die Verwaltungsmitarbeiter:innen insbesondere eingebunden, wenn es um die Übermittlung von Wissen, Ergebnissen und Entscheidungen oder um die Vermittlung von Kontakten und Stakeholdern ging.

*Zielerreichung:* Die Workshops und die intensive gemeinsame Arbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen haben dazu geführt, dass letztere ein besseres Verständnis für innovative Arbeitsweisen erlangt haben.

Während die meisten Verwaltungsmitarbeiter:innen zu Beginn des Programms ihr Verständnis für Design Thinking und nutzer:innenzentrierte Produktentwicklung mit 2 von 5 Punkte einschätzten (Median 2, Durchschnitt 2,2), stieg dieser Wert nach dem Fellowship auf 4 von 5 Punkten (Median 4,

Durchschnitt 3,9) (siehe Abbildung 2). Die Abweichung zwischen den Durchschnittswerten von 1,7 ist statistisch signifikant ( $p < 0,0001$ ).

Zudem gaben die befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen an, dass sie durch das Fellowship ein besseres Verständnis für agile, nutzer:innenzentrierte Entwicklung digitaler Produkte gewonnen haben (durchschnittliche Bewertung 4,1 von 5, Median 4) und, dass sie im Programm neue Arbeitsweisen und Methoden kennengelernt haben (durchschnittliche Bewertung 3,9 von 5; Median 4).

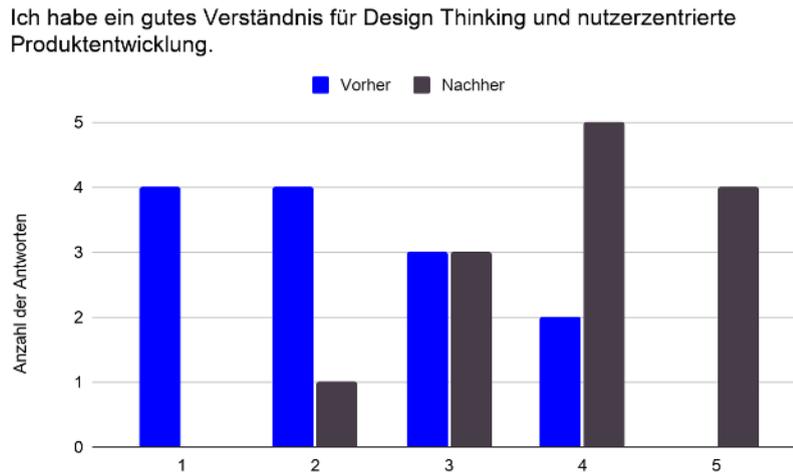


Abbildung 2: Verständnis für Design Thinking und nutzerzentrierte Produktentwicklung

Zitat eines Verwaltungsmitarbeiters aus dem Abschlussgespräch:

*“Mein Blick auf agiles Arbeiten hat sich deutlich erweitert. Ich fühle mich inspiriert, agiles Arbeiten verstärkt in die hiesigen Arbeitsprozesse einfließen zu lassen.”*

**Erkenntnisse:** Die Intensität der gemeinsamen methodischen Arbeit hat zwischen den Projekten variiert. Dies war unter anderem auf die durch Corona erschwerten Bedingungen zurückzuführen. Zudem waren die persönlichen Einschätzungen auf die Frage, ob gelernte Methoden im Arbeitsumfeld angewendet werden können, sehr verschieden. Einige gaben an, insbesondere das nutzer:innenzentrierte Vorgehen und die gezielte Problemanalyse in zukünftigen Projekten einbringen zu können. Zudem wurde angegeben, dass der Schwung aus der Zusammenarbeit bei der Umsetzung zukünftiger Projekte nach agilen, nutzer:innenzentrierten Methoden hilft. Andere sahen Hürden in der fehlenden Zeit für die Anwendung der Methoden, den fehlenden internen Kompetenzen, den mangelnden technischen Voraussetzungen und Tools sowie der Übertragbarkeit in Kontexte außerhalb der Entwicklung von Digitalprodukten. Für das Tech4Germany Fellowship hat das Programmteam daraus mitgenommen, nächstes Jahr noch mehr Zeit darauf zu verwenden, aufzuzeigen wie Methoden auch außerhalb des Fellowships in den Arbeitsalltag integriert werden können.

**Ziel 3: Verwaltungsmitarbeiter:innen die Möglichkeit geben, Arbeitsweisen praktisch anzuwenden.**

**Zieldefinition:** Ziel der 12-wöchigen Zusammenarbeit zwischen Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen ist es, die vorgestellten und erlernten Arbeitsweisen zu nutzer:innenzentrierter und agiler Produktentwicklung in konkreten Projekten gemeinsam anzuwenden um in kürzester Zeit neue Projektansätze und erste prototypische Lösungen zu entwickeln.

**Maßnahmen:** Verwaltungsmitarbeiter:innen und Fellows haben über 12 Wochen in interdisziplinären Teams, dem Design Thinking Prozess folgend, an konkreten Projekten aus der Verwaltung gearbeitet. Dabei wurde zuerst eine Problemanalyse durch Recherche und strukturierte Gespräche mit Nutzer:innen durchgeführt. Anschließend haben Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen gemeinsam mögliche Lösungsansätze entwickelt. Die vielversprechendsten Lösungsansätze wurden prototypisch umgesetzt, verprobt und anschließend weiterentwickelt. Dies gab Verwaltungsmitarbeiter:innen die Möglichkeit, Methoden wie Design Thinking und agile Vorgehensweisen mit Unterstützung der Fellows aktiv in eigenen Projekten anzuwenden und zu erproben.

**Zielerreichung:** Alle Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen haben in den 12 Wochen erfolgreich und regelmäßig zusammengearbeitet. 13 von 15 befragten Verwaltungsmitarbeiter:innen gaben an, dass die Arbeit der Fellows förderlich für das Projekt war (Bewertung von  $\geq 4$  von 5). Zudem werden nach eigenen Angaben 4 der 8 Projekte nach dem Fellowship mit Fokus auf Nutzer:innenzentrierung und nach agilen Entwicklungsmethoden fortgeführt.

Die Ergebnisse der Projekte, die im Fellowship erarbeitet wurden, unterscheiden sich je nach Ausgestaltung des Projekts. In einigen Projekten wurde im Fellowship eine Alpha Version des Produktes entwickelt. Eine Alpha Version bildet ausgewählte Funktionalitäten ab und ist bereits eingeschränkt nutzbar (beispielsweise das Rechtsinformationsportal, ein Projekt mit dem Justizministerium, oder der Wegweiser Diskriminierung, der in Zusammenarbeit mit der Antidiskriminierungsstelle des Bundes entstand; siehe Abbildung 3 und 4).



Abbildung 3: Prototyp Rechtsinformationsportal    Abbildung 4: Prototyp Wegweiser

Projekten wurden hilfreiche Guides gestaltet, die bei der Einordnung einer Technologie helfen sollen (beispielsweise im Projekt Chatbot, das mit dem Innenministerium und Informationstechnikzentrum Bund erarbeitet wurde). Die Dokumentation aller Projekte, inklusive der Fallstudien sowie des entwickelte Codes, ist auf der Tech4Germany Webseite öffentlich einsehbar (<https://tech.4germany.org/projekte/>). Alle in den Projekten verwendeten Methoden wurden von den Fellows mit der inhaltlichen Projektdokumentation ausführlich dokumentiert und an ihre Projektpartner:innen zur weiteren Anwendung übergeben.

Zitate einiger Verwaltungsmitarbeiter:innen aus den Abschlussgesprächen:

*“Ich finde es ganz erstaunlich, in welcher kurzen Zeit es möglich war, komplexe Probleme, mit denen wir uns täglich beschäftigen, nachhaltig zu analysieren und wie viele konkrete Lösungsansätze daraus entstehen konnten. Wir werden zukünftig viel stärker auf strukturierte Zugangswege setzen und uns bemühen nicht direkt in Lösungen zu denken bevor wir die eigentlichen Probleme verstanden haben.”*

*“Auch wenn die abschließende Umsetzung auf Grund der Schwerfälligkeit von Teilen der Bundesverwaltung nicht gesichert ist, haben wir viele konkrete Vorschläge und Ideen von Seiten der Fellows erhalten. Wir werden versuchen davon (u.a. auch in der weiteren Zusammenarbeit mit einem der Fellows) noch möglichst viel umzusetzen.”*

*Erkenntnisse:* Die Zeit, die einzelne Projektpartner:innen für die Zusammenarbeit mitbrachten, und die Tiefe, in der sie in die Projektarbeit involviert waren, hat zwischen den Projekten variiert. Während Verwaltungsmitarbeiter:innen in einigen Projekten sehr eng involviert und aktiv an der Erstellung von Artefakten beteiligt waren, waren andere nur oberflächlich eingebunden, haben die Ergebnisse der Fellows entgegengenommen und wichtige Entscheidungen mit getroffen. Für das Tech4Germany Fellowship leitet das Programmteam daraus ab, dass im nächsten Jahr klarer vorab kommuniziert werden muss, wie viel Zeit die Verwaltungsmitarbeiter:innen zwingend für die Zusammenarbeit mitbringen müssen. Auch muss vorab kommuniziert werden, dass sie von den Fellows aktiv in die alltägliche Arbeit eingebunden werden sollten.

## **b) Zielerreichung Work4Germany**

### **i) Zielgruppenerreichung**

*Zielgruppendefinition:* Zielgruppe von Work4Germany sind zum einen Veränderungstalente aus der Privatwirtschaft bzw. dem Nonprofit-Sektor sowie zum anderen veränderungsaffine Verwaltungsmitarbeiter:innen der Bundesministerien.

*Maßnahme:* Potentielle Fellows wurden über verschiedene Wege angesprochen: so gab es Direktansprachen über LinkedIn, das Fellowship wurde in Uni-Verteiler und verschiedenen Netzwerken vorgestellt. Auch war das Programmteam auf zielgruppenrelevanten Veranstaltungen präsent. Die Ministerien wurden in Form

von Direktkontakten aber auch über z.B. verschiedene Ressortkreise angesprochen.

*Zielerreichung:* Bereits im Pilotjahr ist das Work4Germany Fellowship auf großes Interesse gestoßen. So haben sind 26 Interessensbekundungen aus 14 verschiedenen Bundesministerien eingegangen. Von diesen haben wir nach zuvor definierten Kriterien 14 Projekte aus insgesamt 9 verschiedenen Häusern ausgewählt. Von Seiten potentieller Fellows sind 121 Bewerbungen eingegangen von denen das Programmteam 51 telefonisch interviewt haben. Basierend auf den Telefoninterviews hat das Programmteam 29 Personen in einem zweiten Gespräch persönlich interviewt und 10 Personen für das Fellowship ausgewählt.

Gemeinsam mit einer unabhängigen Jury, bestehend aus Personen der Verwaltung, der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft, hat das Programmteam die Tandems von Fellow und Verwaltungsmitarbeiter:in zusammengestellt. Dabei haben in 4 Fällen die Fellows zwei Projekte innerhalb eines Ministeriums betreut.

## ii) **Erreichung der Programmziele<sup>1</sup>**

### **Gesamteinschätzung:**

*Zieldefinition:* Ein erster Näherungswert für den Erfolg des Programms kann über die Zufriedenheit der Teilnehmer:innen gewonnen werden. Dies vermittelt einen Eindruck davon, ob die Zielgruppe das Programm insgesamt positiv bewertet und als für sich relevant einstuft.

*Zielerreichung:* Übergreifend ist das Fellowship aus Sicht der Teilnehmer:innen als erfolgreich einzustufen. So haben 9 von 10 Fellows das Fellowship die gesamten sechs Monaten durchgeführt. Ein Ministerium hat die Zusammenarbeit mit einer Fellow vorzeitig beendet. Als Grund hierfür wurde mangelndes Vertrauen genannt. In einer anonymisierten Umfrage zum Ende des Fellowships gaben 50 Prozent der Fellows an, das Fellowship mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit ( $\geq 9$  von 10 Punkten) Freund:innen und Bekannten weiterzuempfehlen. Die übrigen Fellows gaben an, dass sie das Fellowship eher empfehlen würden (6 bzw. 7 von 10), allerdings nur einem spezifischen bzw. eingeschränkten Personenkreis. Auch gab der Großteil (80 %) an, dass sich für sie persönlich die Teilnahme am Fellowship gelohnt oder sogar sehr gelohnt hat. Für die übrigen Personen waren zumindest Aufwand und Output angemessen.

Auch auf Seiten der Teilnehmer:innen aus den Ministerien herrschte insgesamt große Zufriedenheit. So gaben 80 % an, dass sich für sie persönlich die Teilnahme sehr gelohnt hat, 60 % gaben an, dass sich die Teilnahme für ihr Projekt gelohnt

---

<sup>1</sup> Die genannten Zahlen und Antworten entstammen einerseits anonymisierten schriftlichen Umfragen, die jeweils zu Beginn und zum Ende des Fellowship-Programm von Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen ausgefüllt wurden. Andererseits entstammen sie persönlichen Abschlussgesprächen sowie persönlichen Gesprächen 3 Monate nach Ende des Fellowships, die das Programmteam mit den Tandems geführt hat.

Die anonymisierte Befragung wurde von 8 der 9 Fellows und 5 der 14 Verwaltungsmitarbeiter:innen ausgefüllt. Aufgrund der kleinen Stichprobengröße sind insbesondere die Zahlen für die Verwaltungsmitarbeiter:innen nur begrenzt auf eine größere Menge übertragbar und wurden durch Aussagen aus den Abschlussgesprächen ergänzt.

bzw. sehr gelohnt hat und 100 % würden die Teilnahme am Fellowship weiterempfehlen (≥ 8 von 10 Punkten).

***Programmziele:***

Die Vision des Work4Germany Fellowships ist es, die Verwaltung zukunftsfähig(er) zu machen. Um dieser Vision näher zu kommen, verfolgt das Fellowship 4 übergeordnete Ziele:

***Ziel 1: Zukunftskompetenzen und moderne Arbeitsmethoden in der Bundesverwaltung befördern, in der Arbeit erlebbar machen und langfristig etablieren.***

*Zieldefinition:* Durch die Zusammenarbeit der Verwaltungsmitarbeiter:innen mit den Fellows sollen moderne Arbeitsmethoden im direkten Zusammenhang mit den beruflichen Aufgaben angewendet werden und so Zukunfts- bzw. Managementkompetenzen<sup>2</sup> weiterentwickelt und ggf. auch neu erlernt werden. Der Fokus liegt auf gegenseitigem Lernen.

*Maßnahmen:* Um dies zu ermöglichen legt das Work4Germany Programmteam großen Augenmerk auf die Teilnehmer:innen-Auswahl. So werden die Fellows u.a. danach ausgewählt, ob sie die Zukunftskompetenzen bereits in ihrem jetzigen Job anwenden und anderen Personen vermitteln sowie zuvor Teil von Veränderungsprojekten waren. Projekte werden insbesondere daraufhin geprüft, ob sie sich für den Einsatz moderner Methoden eignen und wieviel Gestaltungsspielraum für den bzw. die Fellow besteht. Darüber hinaus fördert und untermauert das Begleitprogramm durch kuratierte Workshops zusätzlich diejenigen Fähigkeiten, die die Verwaltungsmitarbeiter:innen auch anhand der Zusammenarbeit mit den Fellows stärken und erlernen.

*Zielerreichung:* Eine Einschätzung der längerfristigen Etablierung von modernen Arbeitsmethoden und Zukunftskompetenzen kann erst über mehrer Fellow-Jahrgänge hinweg vollzogen werden. Für den Pilotjahrgang lässt sich feststellen, dass ein Kennenlernen und Erproben neuer Methoden und Kompetenzen über alle Tandems hinweg erfolgreich stattgefunden hat. So haben die Verwaltungsmitarbeiter:innen in den Abschlussgesprächen betont, "neue handwerkliche Aspekte und Tools" (z.B. Moderation digitaler Meetings, Verwendung von digitalen Whiteboards, Einführung von zielorientierten Managementsystemen) kennengelernt zu haben. Vergleicht man die Aussagen der Verwaltungsmitarbeiter:innen von Beginn und Ende des Fellowships kann außerdem eine Steigerung des Verständnis für sowie der Anwendung von agilen Methoden beobachtet werden (siehe Abbildung 5 und 6).

---

<sup>2</sup> Unter Zukunftskompetenzen werden im allgemeinen Schlüsselfähigkeiten verstanden, die es Menschen ermöglichen, mit der zunehmenden Komplexität und Veränderung durch die Digitalisierung und andere Megatrends flexibel umzugehen und so in eine gestaltende proaktive Rolle zu gelangen. Die von Work4Germany fokussierten Schlüsselkompetenzen finden sich unter <https://work.4germany.org>.

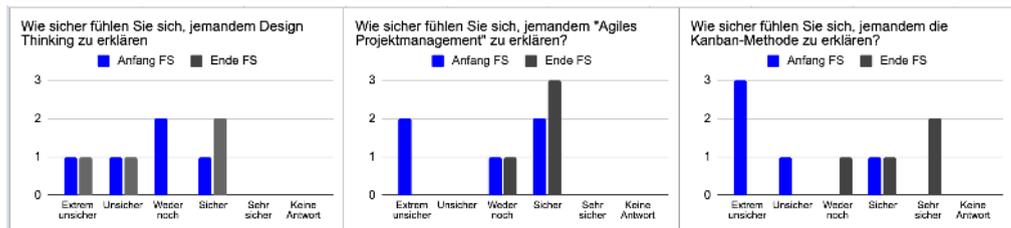


Abbildung 5: Verständnis der Verwaltungsmitarbeiter:innen für Agile Methoden (y-Achse = Anzahl der Nennung)

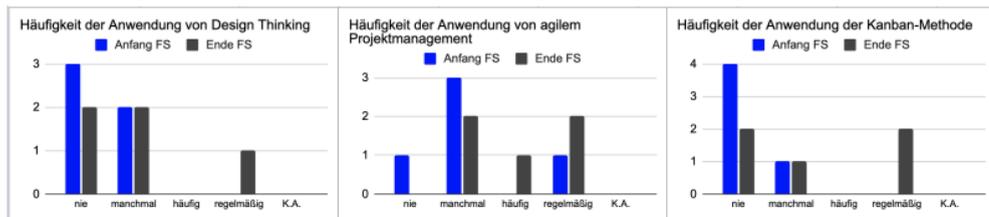


Abbildung 6: Häufigkeit der Anwendung agiler Methoden durch Verwaltungsmitarbeiter:innen in ihrer täglichen Arbeit (y-Achse = Anzahl der Nennung)

Darüber hinaus berichteten die Verwaltungsmitarbeiter:innen in den Gesprächen, die 3 Monate nach Ende des Fellowships stattfanden, dass sie viele der Tools (Miro, Kanban) und Methoden (Nutzer:innenzentrierung, Retros) weiterhin verwenden und nun oft anders an Aufgaben und Projekte herangehen.

*Erkenntnisse:* Das Programmteam hat festgestellt, dass sich für die Vermittlung und Erlebarmachung von Methoden und Kompetenzen einige Projekte strukturell besser eignen als andere. So ist es beispielsweise zuträglich, wenn die Methode auch in Teilen Projektinhalt ist und der/die Tandempartner:in Teil des Projektteams ist und dort Entscheidungsbefugnis inne hat. Auch hat das Team gelernt, dass der Startzeitpunkt des Programms nicht kurz vor den Sommerferien und dem "Sommerloch" liegen sollte, da dies das Einfinden der Fellows in den neuen Kontext sowie deren anfängliche die Arbeit teils verlangsamte.

## Ziel 2: Transformation der Arbeitskultur

*Zieldefinition:* Nachhaltiger Wandel in der Zusammenarbeit kann nur gelingen, wenn sich nicht nur die Kompetenzen von Einzelpersonen wandeln sondern sich auch das Umfeld positiv auf die Veränderung einlässt und so eine andere (Arbeits-)Kultur schafft. Ziel des Fellowships ist daher auch die längerfristige Transformation der Arbeitskultur<sup>3</sup> – sowohl in den individuellen Teams als auch, in einem zweiten Schritt, innerhalb der gesamten Ministeriums.

*Maßnahmen:* Zum einen tragen die Fellows durch ihre tägliche Arbeit während des Fellowships zu einem Wandel der Arbeitskultur bei – sie zeigen, dass für ein Ministerium ungewöhnliche Vorgehen und Kenntnisse gewinnbringend in der

<sup>3</sup> Als Arbeitskultur kann näherungsweise der Aspekt der Unternehmenskultur bezeichnet werden, der das interne Verhältnis und Zusammenspiel zwischen Strukturen, Vorgaben, Handlung und Mitarbeiter:innen beschreibt. Dazu gehören z.B. die Aneignungspraktiken betrieblicher Vorgaben oder auch die (implizit und explizit) erwartete und subjektive Haltung und Handlung der Mitarbeiter:innen zu den gestellten Aufgaben.

dortigen Arbeit eingesetzt und angewandt werden können. Auch machen sie veränderte Zusammenarbeit und Denkweisen sowie neue Methoden in der direkten gemeinsamen Arbeit erlebbar. Zum anderen zielt Work4Germany darauf ab, auch die (höheren) Führungskräfte in das Programm einzubinden. So können Führungskräfte auf eine breite Anzahl an Personen wirken und veränderte Vorgehensweisen und Methoden in die Breite tragen. Auch können sie als "Sponsor:in" für die Einführung und Verstetigung neuer Methoden und Tools dienen.

*Zielerreichung:* Kulturwandel ist ein längerfristiger Prozess. Nichtsdestotrotz lässt sich bereits für Jahr 1 festhalten, dass die Verwaltungsmitarbeiter:innen in der Umfrage sowie im Abschlussgespräch insbesondere die innovative Vorgehensweise der Fellows und deren Verständnis von Team- und Zusammenarbeit als positiv betont haben – Aspekte, die sich auf Arbeitskultur beziehen. So haben viele der Fellows verschiedene Feedback Formate eingeführt und z.B. regelmäßig mit Retrospektiven gearbeitet. Auch wurden zum Teil agile Sprechstunden von den Fellows angeboten, in denen Personen aller Hierarchiestufen bei Interesse mit Fragen und Bedenken auf sie zugehen konnten. Nicht zuletzt konnte sowohl durch die interne Arbeit der Fellows als auch durch die Bemühungen des Programmteams größeres Interesse einiger Führungskräfte für Work4Germany und die Mission generiert werden. So nahmen beispielsweise Führungskräfte verschiedener Hierarchiestufen sowohl am Zwischentreffen als auch an der Abschlusspräsentation des Fellowships teil. Auch konnten viele der Fellows Ergebnisse intern vor z.B. den Abteilungsleitungen präsentieren.

*Erkenntnisse:* Während des Pilotjahres ist deutlich geworden, dass die Einbindung der und Unterstützung durch die Führungskräfte nicht nur eine nette Aufmerksamkeit sondern essentiell für den langfristigen Erfolg der Mission und Vision von Work4Germany ist. Auch hat das Programmteam gelernt, dass deren Einbindung und Beteiligung strategischer und längerfristiger Planung bedarf.

### **Ziel 3: Vernetzung**

*Zieldefinition:* Ein langfristiger Wandel kann nur stattfinden, wenn möglichst viele Personen diesen Wandel mittragen und von der Sinnhaftigkeit der Veränderung überzeugt sind. Veränderung beschleunigt sich, wenn auf den Erkenntnissen andere aufgebaut werden kann. Daher möchte Work4Germany dazu beitragen, dass Verwaltungsmitarbeiter:innen abteilungs- und ressortübergreifend zu den Themen Zukunftskompetenzen, neue Arbeitsmethoden und Wandel der Arbeitskultur austauschen und voneinander lernen.

*Maßnahmen:* Teil des Work4Germany Programms ist ein methodisches Begleitprogramm für Verwaltungsmitarbeiter:innen und Fellows, das zum einen Inhalte vermitteln sollte, aber auch explizit dem Austausch und der Vernetzung der Teilnehmer:innen dient. Auch sollen die Fellows einen gezielten Austausch zu gemeinsamen Themen unter ihren Tandempartner:innen anregen.

*Zielerreichung:* In den Abschlussgesprächen wurde von den Tandempartner:innen häufig erwähnt, dass das Begleitprogramm sowohl inhaltlich großen Mehrwert gestiftet hat als auch sehr zuträglich für die Vernetzung war. Darüber hinaus haben die Fellows eigenständig zum Austausch und zur Vernetzung beigetragen. So haben drei Fellows eigeninitiativ in ihren Häusern "Agile Sprechstunden" angeboten oder Workshops für das Begleitprogramm organisiert. Die Agilen Sprechstunden wurde von den Fellows auch als Treiber für ihre eigene informelle Vernetzung im Haus genannt. Auch haben die Fellows teils gemeinsam Workshops erarbeitet und sich gegenseitig in den Ministerien besucht. Nicht zuletzt haben sich Tandempartner:innen auch nach Ende des Fellowships individuell miteinander vernetzt, um z.B. zu den Themen "Agile Coaches" oder auch "Onboarding" voneinander zu lernen.

*Erkenntnisse:* Die Teilnahme der Verwaltungsmitarbeiter:innen am Begleitprogramm unterschied sich stark – sowohl in den anwesenden Personen als auch in der Gesamtzahl der Teilnehmer:innen. Aus den Abschlussgesprächen ergab sich, dass eine konstantere Teilnahme insbesondere durch zwei Aspekte möglich gemacht werden kann: zum einen muss das Begleitprogramm mit Beginn des Fellowships fest terminiert sein, um Planungssicherheit für die Verwaltungsmitarbeiter:innen zu schaffen. Zum anderen sollte der Vertrag mit den Ministerien explizit aufführen, dass die Teilnahme an Workshops Bestandteil des Fellowships ist. So können die Verwaltungsmitarbeiter:innen ihre Teilnahmen gegenüber Vorgesetzten rechtfertigen.

Darüber hinaus mussten aufgrund von Covid-19 viele Veranstaltungen im virtuellen Raum stattfinden, waren als Präsenzveranstaltungen sehr stark begrenzt in der Teilnehmer:innenzahl, oder mussten sogar komplett abgesagt werden. Dies erschwerte die Vernetzung. So wurde in den Abschlussgesprächen betont, dass ein informeller Austausch und gegenseitiges, persönliches Kennenlernen virtuell sehr viel schwerer fällt als in Präsenz.

### **c) Zielerreichung Hackathon**

Der Hackathon war als Präsenzveranstaltung für das Wochenende vom 5. bis 7. Juni 2020 geplant. Die notwendige Planung und Vorbereitung wurde in den Monaten Februar bis April begonnen: es wurde ein Veranstaltungsort gefunden, außerdem konnten die Open Knowledge Foundation und das Studierendenforum des Tönissteiner Kreises als Partner gewonnen werden, sodass es ein 9-köpfiges Team aus Freiwilligen gab, die den Hackathon organisiert haben. Von Seiten der Ministerien gab es diverse Interessensbekundungen für eine Teilnahme.

Aufgrund der Covid-19 Pandemie musste der Hackathon ersatzlos abgesagt werden. So durften laut §1 (1) der "Verordnung über erforderliche Maßnahmen zur Eindämmung der Ausbreitung des neuartigen Coronavirus SARS-CoV-2 in Berlin"<sup>4</sup> vom 24.03.2020 öffentliche und nichtöffentliche Veranstaltungen, Versammlungen, Zusammenkünfte und Ansammlungen nicht mehr stattfinden keine Präsenzveranstaltungen mehr erlaubt. Ein alternative Online-Veranstaltung wurde nicht initiiert, da viele der Ministerien aufgrund der Pandemie keine Kapazitäten für zusätzliche Veranstaltungen mehr hatten. Auch war es u.a.

---

<sup>4</sup> [Link: Maßnahmen zur Corona-Eindämmung](#)

Ziel des Hackathons, die Zusammenarbeit zwischen Digital-Talenten und Verwaltungsmitarbeiter:innen zu stärken um Methoden erlebbar zu machen. Ein digitales Format hätte sich hierfür nicht gut geeignet. Die Entscheidung, den Hackathon als Präsenzveranstaltung ersatzlos abzusagen, wurde dem BAMF am 25.05.2020 per Mail mitgeteilt. Das BAMF hat dies zur Kenntnis genommen.

## V. Änderungen des Budgets gegenüber dem Antrag

Abbildung 7 gibt eine Jahresübersicht über die einzelnen Kostenarten sowie die Veränderung des Budgets in Richtung Plan- bzw. Istwert im Berichtsjahr 2020.

KOSTENARTEN			BERICHT	BERICHT	BERICHT	BERICHT
			Mittelabruf Gesamt	IST-Gesamt 2019+2020	Abweichung EUR	Abweichung %
Personalausgaben		824	1.089.969,51	1.053.464,55	-36.504,96	-3%
Mieten		834	182.303,06	184.973,21	2.670,15	1%
Vergabe von Aufträgen		835	90.499,89	64.371,57	-26.128,32	-29%
Geschäftsbedarf/Verw.Ausgaben (Pauschal)		839	167.638,45	11.148,00	-156.490,45	-93%
Lizenzen etc.		843	163.847,65	34.122,54	-129.725,11	-79%
Reisekosten		846	134.687,88	12.824,89	-121.862,99	-90%
Investitionsausgaben		850	15.074,65	13.489,93	-1.584,72	-11%
		TOTAL	1.844.021,09	1.374.394,69	-469.626,40	-25%
				469.626,40	Rückzahlung	
					an BAMF	

Abbildung 7: Jahresübersicht Kostenarten und Budget

Hinsichtlich Kostenbereich "Reise- und Fahrtkosten" (Kostenart 846) ist eine dargestellte Abweichung von -90 % zu verzeichnen. Geschuldet ist diese Tatsache der immer noch andauernden Covid-19 Pandemie und der daraus resultierenden gesetzlichen Maßgabe, Kontakte zu reduzieren, nicht zu reisen bzw. nach Möglichkeit digital zusammenzuarbeiten. Die im Vergleich zur Planung deutlich geringer ausgefallenen tatsächlichen Aufwände lassen sich dabei sowohl auf nicht notwendige Reisen des Kernteams als auch die nicht wie geplant durchgeführten Exkursionen im Rahmen der beiden Fellowship-Programme zurückführen.

Höhere Abweichungen von -79 % im Vergleich zum Plan sind außerdem bei den Kosten für die "sächlichen Verwaltungsausgaben" (Kostenart 843) zu verzeichnen. Zu den "sächlichen Verwaltungsausgaben" zählen zum einen Ausgaben für Öffentlichkeitsarbeit, Marketingaufwand und Softwarelizenzen. Hier gab es keine größeren Abweichungen zum Plan. Die Abweichungen kommen insbesondere durch den zweiten Kostenblock zustande, der zu den sächlichen Verwaltungsausgaben zählt: Aufwände für Kommunikation, für Teilnahme- und Standgebühren bei Konferenzen, Messen, sowie Symposien aber auch sächliche Verwaltungsausgaben für Community Events und Fireside Chats. Diese konnten aufgrund der Covid-19 Pandemie größtenteils nicht stattfinden und die alternativ durchgeführten Maßnahmen im Online-Bereich waren zur Rekrutierung ebenfalls wirksam, führten aber zu deutlich geringeren Aufwänden.

Bei den "Allgemeinen Verwaltungsausgaben/Infrastrukturkosten" (Kostenart 839) ist eine Abweichung von -93 % zu verzeichnen. Mangels Vergleichswerten aus den Vorjahren wurde bei der Planung von einer Verwaltungskostenpauschale in Höhe von 10% ausgegangen. In der Praxis hat sich gezeigt, dass die allgemeinen Verwaltungsausgaben auch dadurch, dass im Vergleich zu

größeren Projektträgern kein administrativer Überbau zu finanzieren war, erheblich geringer ausfielen. Dies wird für künftige Planungsszenarien entsprechend berücksichtigt.

Bei den Kosten für "Dienst- und Werkverträge" (Kostenart 835) zeigt sich eine Abweichung von -29 %. Bei den hierunter fallenden Ausgaben für z.B. Steuerberater und Wirtschaftsprüfer sowie für Workshopleitungen und Trainer hielten wir uns im geplanten Zahlenbereich auf. Die Abweichung von - 29 % kommt dadurch zustande, dass die Dienstleistungskosten gerade in den Fellowship-Programmen hinter der Planung zurück geblieben sind. Die Schulungen und Referent:innen in den Programmen haben sich teilweise bereit erklärt, ihre Leistungen und Expertise unentgeltlich zur Verfügung zu stellen, um die Fellowship-Programme und die dahinter stehende Mission zu fördern.

Wie zuvor ausgeführt, konnte der Hackathon aufgrund von Covid-19 und den geltenden Bestimmungen nicht wie budgetiert stattfinden. Mit Stornierung der angemieteten Räumlichkeiten für die Veranstaltung konnten 60% der bereits getätigten Zahlungen erstattet werden. 40% (3.182, 87 EUR) der Kosten für die Räumlichkeiten fielen trotz Stornierung an. Alle weiteren Aufwände, die unter den diversen Sachkostenposten eingeplant waren (insgesamt für Hackathon 130.000 EUR) sind nicht aufgewandt worden.

## **VI. Öffentlichkeitsarbeit und Resonanz für Projekt**

Die Öffentlichkeitsarbeit wurde Anfang 2020 mit einer Stelle besetzt.

### **a) Tech4Germany**

*Ausgangslage:* Vor Januar 2020 wurde die Öffentlichkeitsarbeit für Tech4Germany bereits für den Proof-of-Concept 2019 betrieben. Daher verfügte Tech4Germany Anfang 2020 bereits über verschiedene Social Media Repräsentanzen sowie eine Website. Zuvor wurde für Tech4Germany sporadisch Öffentlichkeitsarbeit in Form von Social Media Posts, Blogbeiträgen, Sprecher:innen Engagements und Interviews betrieben.

*Interesse:* Das Interesse der Öffentlichkeit an dem Programm und den Ergebnissen von Tech4Germany war über das Jahr hinweg groß. Journalist:innen, Verwaltungsmitarbeiter:innen und Politiker:innen von Bundes-, Landes- und Kommunalebene, zivilgesellschaftliche oder wissenschaftliche Organisationen, Unternehmen reagierten kontinuierlich auf öffentlichkeitswirksame Maßnahmen des Programms durch Kommentare, Likes oder direkte Kontaktaufnahmen und suchten ebenso proaktiv ohne vorhergehende Maßnahme durch 4Germany den Austausch mit Tech4Germany.

Das Tech4Germany Team wird regelmäßig als Meinungsinstanz zu Podien und Gesprächsrunden wie z.B. dem Kongress "Digitaler Staat" oder dem "Creative Bureaucracy Festival" eingeladen. Die Anzahl der Anfragen übersteigt die im Team vorhandenen Kapazitäten, sodass es den einstimmigen Beschluss gab, während Hochphasen Anfragen durchweg abzulehnen. Das Interesse an einer Zusammenarbeit mit Tech4Germany von Unternehmens- oder Initiativen-Seite war ebenso groß. Die Programmverantwortlichen wurden angefragt, das Programm vorzustellen oder als Unterzeichner:innen für Studien zu dienen. Anfragen solcher Art wurden aus Kapazitätsgründen kaum wahrgenommen.

Tech4Germany verfügt über eine aktive Community insbesondere bei Twitter. Die Aktivitäten, Schwerpunktsetzungen, Entscheidungen und Ergebnisse werden dort regelmäßig von einer breiten Öffentlichkeit, die sich insbesondere aus dem Verwaltungsumfeld, der deutschen Civic- und GovTech Szene speist, diskutiert.

Die digitale Tech4Germany Abschlussveranstaltung besuchten 394 Personen, trotz kurzfristiger Planänderung auf Grund der Covid-19 Pandemie und damit einhergehender Unsicherheiten. Den Ergebnisse des Jahrgangs 2020 wurden von den jeweiligen Häusern mit eigenen Pressemitteilungen gewidmet.

*Resonanz:* Tech4Germany wird von den verschiedenen interessierten Communities unterschiedlich kritisch wahrgenommen. Während die Rückmeldung aus dem Verwaltungsumfeld nahezu ausschließlich positiv ist, ist die Civic- und GovTech Szene bei Twitter teilweise kritisch hinsichtlich zum Beispiel der ausreichenden Auseinandersetzung mit bereits vorhandenen Open-Source Lösungen. Mit den Schritten der Professionalisierung, die Tech4Germany 2019 und 2020 vorgenommen hat, und der Initiierung des #WirVsVirus Hackathons als auch mit den politischen Zugängen, ist die Erwartung der Öffentlichkeit hinsichtlich bestimmter Aspekte wie Diversität, Einbindung anderer Akteure als auch hinsichtlich des allgemeinen Aufgabenspektrums des Programms merklich gestiegen.

Insgesamt wurde Tech4Germany 2020 26 mal in der Presse erwähnt (#WirVsVirus Hackathon nicht mitgezählt).<sup>5</sup>

## **b) Work4Germany**

*Ausgangslage:* Work4Germany als 2020 pilotiertes Programm hatte zu Beginn 2020 noch keine öffentlichkeitswirksame Repräsentanz durch Social Media Kanäle oder eine Website.

*Interesse:* Zu Beginn des Jahres haben u.a. der Tagesspiegel Background und der Behördenspiegel den Start des Programmes aufgegriffen. Es wurde einem Medium von zwei Ministerien gewährt, regelmäßige Interviews mit den jeweiligen Fellows zu führen und somit den Verlauf des Programmes journalistisch zu begleiten. Für diese Art der Berichterstattung gab es noch von weiteren Medienhäusern Interesse, allerdings stellte sich hier die Zusammenarbeit mit den Häusern als weniger kooperativ heraus. Die Programm-Mitarbeiter:innen wurden im Laufe des Jahres regelmäßig für Podien angefragt, die thematisch zu der Programm-Arbeit passen.

Die zu Beginn des Jahres gestartete Social Media Arbeit wurde positiv aufgenommen. Die Social Media Kanäle sind im Laufe des Jahres stetig gewachsen. Bei Twitter hat der Work4Germany Kanal eine Reichweite von knapp 900 Followern und auf dem stärker genutzten LinkedIn Kanal gut 1.200 Follower. Die Kanäle gewinnen stetig neue Follower, die sich engagiert in Kommunikationsmaßnahmen einbringen.

*Resonanz:* Work4Germany hat eine eher ruhigere Community in den sozialen Medien, die in den größten Teilen wohlwollend ist. Die Followerschaft ist weiter zersplittert als die von

---

<sup>5</sup> [Pressespiegel Tech4Germany](#)

Tech4Germany und setzte sich in den Hauptbestandteilen aus Verwaltungs-Vertreter:innen und Menschen mit dem Interessenschwerpunkt "New Work" zusammen.

Die Ergebnisse des Pilotjahrgangs wurden von verschiedenen Organisationen und Medien aufgegriffen und die Fellows auf Panel eingeladen, um über ihre Arbeit zu sprechen und diese weiteren Netzwerken zugänglich zu machen.

Insgesamt wurde Work4Germany 23 mal in der Presse erwähnt.<sup>6</sup>

### **c) Programmübergreifend**

Die Programme wurden vom renommierten "Center for Digital Technology and Management" (CDTM) in München als Themen-Partner 2020 angefragt. Tech4Germany und Work4Germany haben das Trendseminar "Public Sector in the Digital Age" inhaltlich begleitet und die Ergebnisse der Student:innen mit bewertet.

Anlässlich des Digitaltages im Juni 2020 hat der Bundespräsident Frank Walter Steinmeier und seine Frau Elke Büdenbender den Programmen einen Besuch in den Büroräumen der 4Germany UG abgestattet. In einem rund einstündigen Gespräch haben sich der Bundespräsident und Frau Büdenbender mit Fellows aus beiden Programmen über die Digitalisierung Deutschlands und die Motivation der Fellows, ihre Fähigkeiten für das Gemeinwohl einzusetzen, ausgetauscht.

Beispielhaft eine Pressestimme zu den Entwicklungen der 4Germany UG während der Förderperiode: "Es ist eine Mission für Deutschland, so viel Pathos darf sein. Als „digitale Taskforce für die Bundesregierung“ (Lang) soll die Truppe hinbekommen, was seit Jahren nicht klappt: die oft noch analoge deutsche Verwaltung ins digitale Zeitalter zu führen. Während Bundesregierung und Parteien immer wieder diskutieren, ob es nicht ein richtiges Digitalministerium oder weitere Beratergremien bräuchte, treibt 4Germany die Transformation einfach voran.", Focus Online, Mai 2020

## **VII. Evaluation**

Nachdem im Abschnitt "Zielerreichung" bereits für die einzelnen Programme eine Evaluation in Hinblick auf verschiedene Aspekte und Einzelindikatoren durchgeführt wurde, soll im Folgenden eine zusammenfassende Bewertung stattfinden.

Das übergreifende Ziel der Programme ist es, digitale und überfachliche Kompetenzen in der Bundesverwaltung aufzubauen um Unterstützung bei der Digitalisierung der Verwaltung zu leisten und langfristig die Leistungsfähigkeit des Staates zu sichern. Hierfür bieten die Programme die Möglichkeit, dass Talente mit digitalen und überfachlichen Kompetenzen in einem begrenzten Zeitraum in die Bundesverwaltung und Projekte dieser integriert werden, um ihr Wissen einzubringen und, um einen Kompetenzaufbau bei den Verwaltungsmitarbeiter:innen zu unterstützen.

---

<sup>6</sup> [Pressespiegel Work4Germany](#)

### ***Zielgruppenerreichung und Zufriedenheit***

In beiden Fellowship-Programmen wurden die jeweiligen Zielgruppen gut erreicht. Es konnten Fellows mit geeigneten Kompetenzen und engagierte Projektpartner:innen gefunden werden. An beiden Programmen gab es deutlich mehr Teilnahmeinteresse als bedient werden konnte. Der Andrang auf die Programme, insbesondere seitens der Fellows, ist vor dem Hintergrund der Schwierigkeiten der Bundesverwaltung, Digital-Talente zu rekrutieren, sehr positiv zu bewerten.

Beide Programme wurden von teilnehmenden Fellows und Verwaltungsmitarbeiter:innen überwiegend positiv bewertet und ein Großteil gab an, dass sich die Teilnahme gelohnt hat und sie sich erneut bewerben würden. Insbesondere die regelmäßige Zusammenarbeit mit den Fellows wurde von Verwaltungsmitarbeiter:innen als sehr förderlich angesehen.

### ***Kompetenzaufbau bei Verwaltungsmitarbeiter:innen***

Kompetenzen und Arbeitsmethoden kennen- und schätzen gelernt. Hier sind insbesondere agile und nutzer:innenzentrierte Methoden zu erwähnen. Für eine langfristige Auswertung der dauerhaften und nachhaltigen Etablierung der Methoden und Veränderung des Arbeitsalltags ist es noch zu früh. Es ist zu erwarten, dass die Antworten hierauf sehr unterschiedlich ausfallen. Einige Verwaltungsmitarbeiter:innen gaben an, die Methoden auch nach Ende des Fellowships einzusetzen. Bei anderen wurden Hürden wie fehlende Tools oder die klare Einteilung in Referatsstrukturen als Hindernisse in der Anwendung genannt.

### ***Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für Digital-Talente***

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass teilnehmende Fellows durch die Programme ein besseres Verständnis für die Arbeit der Verwaltung und die einzigartigen Herausforderungen gewonnen haben. Auch Verwaltungsmitarbeiter:innen gaben an, durch die Zusammenarbeit teilweise ein besseres Verständnis für die Anforderungen von Digital-Talenten gewonnen zu haben.

Dieser gegenseitige Verständnisgewinn hat nicht dazu geführt, dass Fellows sich im Anschluss eine Anstellung in der Verwaltung besser vorstellen können. Dies wurde auf verschiedene Aspekte wie z.B. fehlende Stellen, geringer Handlungsspielraum und hierarchische Strukturen, die ein kreatives, schnelles Arbeiten behindern, zurückgeführt. Dass Arbeitsweisen und -kultur sich stärker den Anforderungen der Digitaltalente anpassen müssen, um für Nachwuchs attraktiv zu werden, wird auch in anderen Studien regelmäßig bestätigt. Auf diesen Wandel der Arbeitskultur sowie die Öffnung gegenüber anderen Profilen können die Fellowship-Programme über die einzelnen Jahrgänge hinaus einwirken. Eine langfristige Evaluation über mehrere Jahre könnte Aufschluss über mittelfristige Veränderungen der Wahrnehmung bei der Zielgruppe zulassen.

### ***Erkenntnisse und Handlungsableitungen für die weitere Durchführung der Programme***

Die Evaluation der Programme hat gezeigt, dass viele der teilnehmenden Verwaltungsmitarbeiter:innen durch die Zusammenarbeit neue Methoden kennengelernt haben. Im Falle von Work4Germany gaben die Verwaltungsmitarbeiter:innen an, diese auch im Nachgang zum Fellowship weiterhin anzuwenden. Die eigenständige Anwendung der im Tech4Germany Fellowship kennengelernten Methoden stellten jedoch teilweise eine Herausforderung im Nachgang des Fellowships dar. Den Transfer und die Anwendung dieser

neuen Herangehensweisen wollen wir in der zukünftigen Durchführung der Programme durch ein strukturiertes Weiterbildungsprogramm unterstützen, das insbesondere auf die Anwendbarkeit in öffentlichen Strukturen ausgerichtet ist. Zudem haben wir gelernt, dass die Einbindung der Führungskräfte in die Projekte, sowie eine hohe zeitliche Verfügbarkeit der Teilnehmer:innen eine sehr wichtige Voraussetzung für den Erfolg der Zusammenarbeit ist. Durch eine frühzeitige Kommunikation will das Programmteam hier im nächsten Jahr eine Planungssicherheit schaffen, die es Verwaltungsmitarbeiter:innen ermöglicht, an allen Programmpunkten teilzunehmen und intensiv mit den Fellows zusammenzuarbeiten.

## **VIII. Nachhaltigkeit**

Während des Pilotjahrs 2020 zeichnete sich ab, dass beide Fellowship-Programme über Erwartung angenommen werden und einen wahrnehmbaren Mehrwert für Teilnehmende von Verwaltungsseite wie von Seiten der Fellows bieten. Daher und aufgrund positiver Resonanz der Projektpartner:innen zu einer breiteren Zusammenarbeit mit der 4Germany UG wurde die Gesellschaft im Oktober 2020 vom Bund übernommen und in diesem Zuge zur DigitalService4Germany GmbH. Der entsprechende Übernahmeantrag nach § 65 Abs. 2 BHO wurde am 26. März 2020 durch das Bundeskanzleramt als künftiges beteiligungsführendes Ressort gestellt und im August 2020 unter Auflagen durch das Bundesfinanzministerium positiv beschieden.

Der Übernahme zugrunde liegt die Auffassung des Bundeskanzleramts, dass es der Gründung einer spezialisierten Einheit bedarf, die die digitale Transformation der Bundesverwaltung insbesondere mit Blick auf Softwareentwicklung unter Anwendung moderner Methoden und Technologien unterstützt. Vergleichbare Einheiten wurden in einigen anderen OECD-Staaten in den letzten zehn Jahren bereits erfolgreich umgesetzt (u.a. Großbritannien, Frankreich, Italien, USA, Kanada). Dementsprechend war die Gründung einer vergleichbaren Einheit auch eine der ersten Empfehlungen, die der Digitalrat an die Bundesregierung gerichtet hat.

Das Bundeskanzleramt war zu der Überzeugung gelangt, dass die 4Germany UG ein geeigneter Nukleus zum Aufbau einer solchen Einheit ist. Sie soll in Bundeshand übernommen werden und ganzjährig für die Bundesverwaltung mit festen Mitarbeiter:innen und Mitarbeitern arbeiten.

Das Bundeskanzleramt will auf Fellowship-Programm "Tech4Germany" aufbauen und eine Einrichtung schaffen, die die digitale Transformation der Bundesverwaltung dauerhaft unterstützt. Dabei tritt neben die Fellowships eine aufzubauende Serviceeinheit, die als flexibel einsetzbarer Inhouse-Entwickler „vom Bund für den Bund“ agile, nutzer:innenorientierte und vor allem kollaborativ Software entwickelt. Die Vergütung erfolgt dabei durch die bestellende Kund:in auf Basis marktorientierter Tagessätze.

Die in der Hand von drei Privatpersonen befindlichen Anteile der 4Germany UG wurden durch die Bundesrepublik Deutschland übernommen und auf das notwendige Stammkapital einer GmbH aufgestockt, so dass die Bundesrepublik Deutschland, vertreten durch das Bundeskanzleramt, Alleingesellschafterin der neuen GmbH sein wird.

Die beiden Fellowship-Programme Tech4Germany und Work4Germany sind weiterhin Bestandteil der DigitalService4Germany GmbH und werden auch im Jahr 2021, also nach Ende

dieser Förderung, weitergeführt. Work4Germany wird nach erfolgreicher Pilotierung mit 10 Fellows im Jahr 2021 mit 18 Fellows durchgeführt, eine entsprechende personelle und finanzielle Ausstattung der DigitalService4Germany GmbH ist gesichert.

Damit ist nach der Pilotförderung insgesamt die nachhaltige Fortführung der Fellowship-Programme gesichert.