

Handlungsfelder für Ministerien der Zukunft (v1.4)

Verortung in der Transformation

Es besteht die dringende Notwendigkeit, die Ministerien an die gegenwärtigen sowie zukünftigen Herausforderungen anzupassen und sie daran auszurichten.

In den letzten 20 Jahren haben sich die Entwicklungen der Digitalisierung, kultureller und sozialer Wandel, demografischer Umbruch und Klimakrise beschleunigt und stellen Institutionen der öffentlichen Verwaltung vor umfangreiche Herausforderungen für die Gestaltung der Zukunft. Die Welt ist komplexer, mehrdeutiger, volatiler und unsicherer geworden. Die Bewältigung dieser Aufgaben muss in der Umsetzung beschleunigt und innovativ gestaltet werden. Verwalten mit bekannten Routinen löst diese Aufgabe nicht.

Es gibt kein Erkenntnisproblem, es ist ein Umsetzungsproblem. Die Bestandsaufnahme des Status-quo und dessen, was geschehen müsste, um die drängenden Herausforderungen anzugehen, ist weit fortgeschritten¹. Analysen struktureller Herausforderungen liegen von vielfältigen Akteuren aus Verwaltung, Wissenschaft und Politik vor. Sie betonen die Dringlichkeit der Handlungsbedarfe und zeigen umfangreiche Lösungswege und Möglichkeiten auf, diese anzugehen.

Drängende gegenwärtige und zukunftsweisende Fragestellungen können nicht ausreichend adressiert und gelöst werden. Die Entwicklung der Organisation 'Ministerium' und die gelebte Verwaltungskultur scheinen auf funktionaler und inhaltlicher Ebene die Dynamik der Umwelt nicht mehr wider zu spiegeln. Als Defizit erweisen sich vor allem voneinander abgegrenzte, streng hierarchische, einerseits oft um Zuständigkeiten konkurrierende Silo-Strukturen mit andererseits ausbleibender Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme. Das vorhandene Potential zur Effektivierung der Strukturen und Arbeitsabläufe bleibt im Ergebnis und für die gewollten Veränderungen ungenutzt.

Gefragt sind effektivere Ansätze; neue Perspektiven, neue Denk- und Herangehensweisen, die Neugestaltung von Arbeit. Diese Forderung lässt sich durch eine Neugestaltung der Führungs- und Organisationskultur und einen Wertewandel in der Verwaltung umsetzen. Diese Veränderungen können erst dann uneingeschränkt erfolgreich sein, wenn der strukturelle Rahmen, in den die Aufgaben und die Arbeit der Verwaltung und ihrer Mitarbeitenden eingebettet sind, umfassend und umfangreich modernisiert und auf die Anforderungen unserer Zeit und zukünftiger Anforderungen ausgerichtet wird. Die Strukturen und das System des geltenden öffentlichen Rechts sind formgebend für das "WIE" der Verwaltungsarbeit. Es braucht diesen rechtssicheren Rahmen, und gleichzeitig mehr Gestaltungsfreiheit und Dynamik bei der Erfüllung der Aufgaben im Sinne der Bürger:innen.

¹ vgl. Anhang 1

Verwaltungsarbeit und -organisation darf sich von der Entwicklung neuen Arbeitens in Unternehmen der Innovationsbranchen der letzten 20 Jahre inspirieren lassen. Die Tandempartnerinnen und Tandempartner der Work4Germany Projekte 2021 zeigen in vielfältigen Beispielen aus elf Bundesministerien und dem Bundeskanzleramt, dass die Erfüllung rechtsstaatlicher öffentlicher Aufgaben und Handlungsansätze neuen Arbeitens und agile Arbeitsweisen in der öffentlichen Verwaltung miteinander in Einklang zu bringen sind.

Skalierbare **Handlungsfelder** für eine Transformation:

1. eine **Dialog- und Entscheidungskultur**, die die Vielfältigkeit der Sichtweisen wertschätzt, Kollaboration stärkt, Lösungsräume erweitert und Akzeptanz für Veränderungen schafft,
2. eine **zukunftsweisende, ermutigende Führungskultur**, die den Aufbruch auslöst, in dem sie Eigenverantwortung fordert und fördert, Kommunikation und Transparenz schafft,
3. eine **lernende, nutzer- und zielorientierte Herangehensweise**, die die gewünschte Wirkung von Maßnahmen kontinuierlich und transparent misst und evaluiert,
4. ein **aktives Personalmanagement**, das die Verwaltungsmitarbeitenden beim Erlangen der Kompetenzen für Veränderung unterstützt und neue Wege geht, um den Kompetenz- und Personalbedarf der Verwaltung zu decken,
5. eine **selbstverständliche digitale Orientierung**, die bereitstehende Tools und Technologien nutzt, um Arbeitsabläufe und -prozesse effektiv und effizient zu gestalten

In Ministerien, nachgeordneten Behörden und verwaltungsnahen Organisationen arbeiten eine Vielzahl innovativ denkender, gut ausgebildeter und engagierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereit sind, die Transformation anzugehen, mitzugestalten und gemeinsam eine zukunftsfähige Verwaltung zu entwickeln.

Während des Work4Germany Fellowships konnten wir im Rahmen unserer Projekte in Bundesministerien hineinschauen, Arbeitsabläufe und Ideen mitentwickeln, neue Impulse setzen und die Möglichkeiten aber auch Herausforderungen dieser dringlichen Transformation erforschen. Wir haben die Innovationstreiberinnen und -treiber begleitet, sie dabei unterstützt, Kompetenzen neuen Arbeitens zu erlangen, Veränderungen in ihren Gestaltungsräumen zu bewirken oder aktiv anzustoßen. Innerhalb der Häuser und ressortübergreifend ist ein Netzwerk zum Informations- und Erfahrungsaustausch und zur gegenseitigen Stärkung unter veränderungswilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entstanden, das es weiterzuentwickeln gilt.

Es ist entscheidend, diese Initiativen nachhaltig zu stärken und zu multiplizieren. Noch entscheidender ist es, die etablierten Institutionen handlungsfähig in den Veränderungsprozessen werden zu lassen.

Dieser Aufbruch muss sich vielfältig über die Ministerien hinweg entwickeln.

- Führungskräfte und Mitarbeitende müssen dabei besser unterstützt werden, die Kompetenzen zu erlangen, die sie befähigen, aktiv mit Veränderungsprozessen zu agieren und diese zu gestalten,

- Anreizstrukturen müssen so angepasst werden, dass Verantwortungsübernahme, Kollaboration, Kreativität und Innovation selbstverständlich ermutigt und gefördert werden,
- Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger müssen die Signale der Transformation deuten können und erkennen, wie sie diese aus den Häusern heraus entwickeln und in die Häuser hineinbringen,
- und nicht zuletzt müssen die Zentrabteilungen aktiv an der Umsetzung des ganzheitlichen Ansatzes mitwirken und als Zukunftsabteilung, zur Treiberin von Innovationen werden.

Neues Arbeiten in den Ministerien gelingt nicht ohne eine passende Digitalisierungsstrategie, gleichzeitig gilt; eine weitreichende Digitalisierung kommt nicht ohne neue Arbeitsweisen und eine veränderte Haltung aus. Erst durch die passenden digitalen Werkzeuge für kollaboratives und strukturiertes Arbeiten werden die umfangreichen Möglichkeiten neuer Arbeitsmethoden für die Verwaltung skalierbar und ihre Arbeitsabläufe und Prozesse auch in der Breite nutzbar. Nur so kann Transformation effektiv begleitet werden.

Ein Denk- und Handlungsmodell für die Transformation

Unsere Erfahrungen aus dem Fellowship möchten wir als Strategiepapier zur aktuellen Diskussion für eine zukunftsfähige Verwaltung hinzufügen. Wir legen den Fokus auf das "WIE", das Initiieren und Umsetzen der transformativen Veränderungs- und Umsetzungsprozesse. Die Umsetzung muss entschieden gestärkt werden, damit Transformation gelingen kann. Das WARUM und das WAS sind in den vorliegenden Erkenntnisanalysen hinreichend erfasst².

Wir zeigen auf, in welchen konkreten Handlungsfeldern mit einfachen und kleinen Schritten sofort und umfangreich ein gemeinsamer Aufbruch gestartet und gestaltet werden kann.

Die Handlungsfelder gliedern wir in die Beziehungs- und Haltungsebenen ICH, WIR, ALLE, um deutlich zu machen, dass jeder Schritt im Veränderungsprozess auf der individuellen sowie der Gruppen- und Organisationsebene begangen werden muss. Die Veränderungen sind erst dann nachhaltig wirksam, wenn sie im Einklang mit dem Ökosystem der jeweiligen Organisation und den Anforderungen ihrer Umwelt gestaltet werden. Das Zusammenspiel der drei Ebenen sorgt für einen beständigen Prozess umfassender Veränderungen. Abbildung 2 veranschaulicht das beschriebene Denk- und Handlungsmodell.

² vgl. Anhang 1



Abbildung 2: Handlungsnavigator für Ministerien der Zukunft
(Quelle: Eigene Darstellung, Kugler, Rohde 2021)

Veränderungsprozesse sind insbesondere erfolgreich, wenn sie ganzheitlich gedacht und gestaltet werden. Das Ziel der notwendigen Veränderungen in der öffentlichen Verwaltung sollte kein fixer, starrer zukünftiger Zustand sein, sondern lernende, sich fortlaufend entwickelnde und menschenzentrierte Strukturen und Systeme. Die Akteure sollten die Zukunfts- und methodischen Kompetenzen erlangen, die sie befähigen, selbstbewusst und reflektiert in und mit ihrem Umfeld agieren zu können.

Handlungsebenen der Transformation

ALLE: Kultur- und Wertewandel und strategische Organisationsentwicklung

Strategisches Fragen und Ausprobieren in den Fokus rücken.

Handeln und Machen - Erleben vor Planen. Wie werden Ministerien lernende, anpassungsfähige Organisationen?

- Ziele und Prioritäten setzen, Transparenz über die Entwicklungsschritte und Vorhaben auf allen Ebenen herstellen
- Vernetzung und informellen Austausch über Hierarchie-, Organisationsgrenzen und Aufgabenfelder hinweg initiieren und fördern
 - Top-Down, Bottom-Up und ressortübergreifende Entwicklungen fördern
 - Multiplikatorinnen und Multiplikatoren des Wandels ausbilden

- Kontinuierliche Verbesserung leben: Das bereits Entwickelte stetig und strukturiert prüfen, davon lernen, um sich an den komplexen Herausforderungen der Gegenwart ausrichten zu können
 - Retrospektiven in die Verwaltungsarbeit integrieren
- Entwickeln einer gesunden Fehler- und Lernkultur
 - Psychologische Sicherheit als essenzieller Baustein neuen Arbeitens und als Basis, um Vertrauen in der Zusammenarbeit zu schaffen
 - Sichere Räume des Lernens schaffen, um sich mit den veränderten Strukturen einer neuen Arbeitsweise vertraut zu machen und die eigenen Fragen daran zu entwickeln und Widerstände abzubauen.
- Veränderungen sichtbar machen und Erfolge feiern
- Kollaborative digitale Tools und interaktive physische Räume bereitstellen und aktive Nutzung ermöglichen und fördern
- Gezielt Pilot Initiativen fördern, um Adaption von Methoden neuen Arbeitens in der Verwaltung voranzutreiben und interne Fürsprecher zu finden

WIR: Führungskultur in Veränderungen stärken

Veränderung als komplexe Führungsaufgabe verstehen.

Vielfältige Führungsstile sind essenzielle Voraussetzung für die Implementierung neuen Arbeitens. Wie wird Veränderung der Arbeitskultur zum Führungsthema?

- Führungskultur aktiv gestalten
 - Führungskräfteentwicklung gestalten und weiterentwickeln (z.B. durch Workshops, Coaching, Mentoring, Feedbackprozesse, Supervision)
 - Externe Impulse in die bestehenden Führungskulturen aufnehmen
 - Neue Führungsrolle und -kultur positiv hervorheben und erlebbar machen: Führungskraft als Wegbereiter:in, Ermöglicher:in
- Mitarbeitendenzentrierung als Führungsqualität nutzen
 - Bestehende Werte sichtbar machen: Mitarbeitende sprechen lassen und gemeinsame Ideen und Ansätze für das Handeln entwickeln
 - Kollaboratives Führen und Gestalten der Arbeitsprozesse, um Mitarbeiterpotenziale zu aktivieren und zu entwickeln

ICH: Veränderung des eigenen Handelns

Nur gelebte Veränderung, ist Veränderung!

Wie kann ich Wandel gestalten?

- Was man nicht kennt, kann nicht gedacht werden!
 - Exploration: Erleben vor planen! Individuelle Räume des Ausprobierens schaffen, um Impulse neuen Arbeitens aufnehmen zu können.
- Evolutionäre Verbesserungsprozesse
 - Kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten
 - Zeit für Reflexion einplanen
- Zukunfts- und Methodenkompetenzen aufbauen und kontinuierlich stärken
 - Vernetztes Denken und ganzheitliches Problemverständnis fördern, um zielgerichtet Lösungsräume ergründen zu können
 - Kommunikationskompetenz erweitern und Feedback-Methoden entwickeln

- Methoden-Coaches etablieren, die Mitarbeitende in der Anwendung neuer Arbeitsmethoden befähigen und die Integration an ministerielle Anforderungen sicherstellen

Veränderungsmut für die Transformation - Plandenken löst keine komplexen Probleme

Zukunftsfähigkeit ist kein Selbstzweck - Zukunftsfähige Verwaltung ist eine Grundlage für problemlösende, gestaltende und vermittelbare Politik. Ein gemeinsames Verständnis über den Weg zur Zukunft ministeriellen Arbeitens herzustellen, ist zentrale Aufgabe der Leitungsebene. Entscheidend ist eine Gestaltung, die es ermöglicht, auf neue Gegebenheiten adäquat zu reagieren und Strukturen und Prozesse kontinuierlich anzupassen. Es braucht den Mut, anhand iterativer und problemlösungsorientierter Prozesse zu gestalten, statt umfangreicher Pläne, die die Zukunft versuchen vorwegzunehmen während sie von der Gegenwart überholt wird. Die verantwortlichen Entscheider:innen müssen dafür die Weichen stellen und dieses Handeln selbst vorleben:

- **Iterativ:** Eine lernende öffentliche Verwaltung, die sich konkret den wesentlichen Handlungsfeldern für ihre eigene Transformation stellt. Die Bereitschaft auszuprobieren und gemeinsam zu lernen, um sich weiterzuentwickeln.
- **Ermutigend:** Den Mut und Fokus den komplexen Herausforderungen mit den vielfältigen Methoden neuen Arbeitens ganzheitlich und nachhaltig zu begegnen. Die Offenheit eigene blinde Flecken aufzudecken und aktiv zu füllen.
- **Skalierend:** Eine Digitalisierungsstrategie, die die Möglichkeiten neuen Arbeitens umfassend aktiviert und Potenziale in den Ministerien freisetzt.
- **Integrativ:** Eine Führungskultur die Verantwortungsübernahme fördert, die zur inhaltlichen Ausrichtung auch immer den Prozess der Einbindung der Akteure mitdenkt und gestaltet und innovative Ansätze belohnt.

Wir haben die Erkenntnis, wir haben die Mittel und die Methoden, wir haben das Momentum. Wir wollen einen gemeinsamen Aufbruch, um Zukunftsfähigkeit zum Gegenstand unseres heutigen Handelns zu machen.

Leonhard Kugler und Jennifer Rohde
leonhard.kugler@posteo.de | jenni.rohde@gmail.com

Anhang 1:

Referenz auf Dokumente der fortgeschrittenen Bestandsaufnahme:

- BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN (2021) [“Moderner Staat”](#)
- CDU/CSU-Fraktion im Bundestag (Juni 2021) [“Positionspapier. Neustaat - Deutschland modernisieren, damit Gutes bleibt”](#)
- Hertie School und McKinsey (Dezember 2021): [Und es geht doch!](#)
- Nanz, Patrizia; Borggräfe, Julia; Hassel et al. (Oktober 2021) [“Acht Handlungsfelder für eine moderne Verwaltung”](#)
- NExT e.V. (Juni 2021) [“Diskussionspapier Digitalministerium im Bund. Vertiefung: Politik und Strategie”](#)
- NExT e.V. (September 2021) [“PoOps. Raus aus der Planungsfalle - Rein in die Umsetzung”](#)
- NKR (Juni 2021) [“Leistungsfähige Verwaltung, zukunftsfester Staat”](#)
- NKR (September 2021) [“Monitor Digitale Verwaltung #6”](#)
- Richter, Markus (Juli 2020): [9-Punkte-Plan für ein digitales Deutschland](#)
- SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP (Oktober 2021): [Ergebnis der Sondierungen](#)
- SPD, BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN und FDP (November 2021): [Koalitionsvertrag. Mehr Fortschritt wagen.](#)
- Work4Germany Tandempartner:innen (Oktober 2021): [Aufbruch in einer neuen Verwaltung](#)
- Work4Germany Fellow Abschlusspapier (2020): [Das neue Ministerium](#)