



10 Impulse für eine zukunftsfähige Bundesverwaltung

Einleitung

Das [Work4Germany Fellowship Programm](#) hat sich zum Ziel gesetzt, relevante Kompetenzen und Methoden bei Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltung zu fördern, Arbeitsprozesse zu hinterfragen und neue Arbeitsweisen zu etablieren. Dazu hat Work4Germany 2020 erstmalig zehn Fellows aus der Privatwirtschaft und dem Nonprofit Sektor, die ebendiese relevanten Kompetenzen und Methoden mitbringen, in neun Bundesministerien entsendet. Gemeinsam mit Mitarbeitenden der Ministerien haben die Fellows an verschiedensten Projekten und in unterschiedlichen Referaten gearbeitet und Veränderungsprozesse angestoßen.

Wir – die Work4Germany Fellows des ersten Jahrgangs – haben die letzten Wochen des Fellowships genutzt, um über unseren Einsatz in den Ministerien zu reflektieren. Wir möchten hier von unseren Erkenntnissen und Erfahrungen berichten und daraus Handlungsimpulse für Entscheider:innen in Verwaltung und Politik ableiten.

Wir blicken zurück auf sechs intensive Monate, in denen wir zahlreiche Einblicke in den Verwaltungsalltag der Bundesministerien erhalten und selbst viel gelernt haben. Neben inhaltlicher Einarbeitung wurden wir als vollständige Mitglieder in Arbeitsabläufe und -prozesse integriert, um eben diese mit und neu zu denken. Nur dank dieser vollständigen Integration und Teilhabe konnten wir angemessene Veränderungsimpulse in die Teams hineingeben. Oft haben wir Offenheit und Freundlichkeit erfahren, aber auch – typisch für Veränderungsprozesse – viele frustrierende Momente erlebt. Die Mitarbeiter:innen, die sich für eine Teilnahme am Work4Germany Programm beworben haben, gehören zu den Vorreiter:innen und Treiber:innen von Veränderung. Doch insgesamt waren wir überrascht, wie viel Bereitschaft für neue Impulse bereits vorhanden ist, wenngleich noch nicht unbedingt bei der Mehrheit. Diese vorhandene Tendenz gilt es zu stärken.

Gemeinsam haben wir in unseren Projekten in der direkten Zusammenarbeit (“bottom-up”) und Schritt für Schritt neue Herangehensweisen, agile Methoden, digitale Kollaborationswerkzeuge etc. erprobt, angenommen oder wieder verworfen.

Wir haben gemeinsam Formate entwickelt, die über die individuellen Einsatzbereiche der Fellows auch für andere Verwaltungsmitarbeiter:innen von Nutzen sein können. Wir sind aber auch rasch an strukturelle und systemische Grenzen gestoßen, die nicht allein aus einem bottom-up Prozess heraus bewältigt werden können. Wir schlussfolgern daraus: Langfristige Veränderung von Arbeitsweisen und -methoden kann nicht allein durch einzelne Vorreiter:innen im System erzielt werden. Eine schnelle und wirksame Umsetzung organisationaler Veränderungen gelingt nur, wenn sich gleichzeitig Entscheider:innen an der Spitze von Verwaltung und Politik zur Umsetzung der notwendigen Veränderungen verpflichten und diese als echte Priorität vorantreiben ("top-down").

An genau diese Personen richten sich 10 Impulse, die wir in diesem Papier formulieren und die aufzeigen, welche Veränderungen in den Ministerien gebraucht werden und welche Leuchtturmbeispiele wir in unserer Zeit als Work4Germany Fellows kennenlernen und umsetzen konnten. Diese Gedanken betreffen auch Rahmenbedingungen und das System öffentliche Verwaltung, welche nicht allein durch Aktivitäten wie z.B. das Work4Germany Fellowship Programm verändert werden können. Wir haben unsere Gedanken vier Dimensionen zugeordnet: 1. Individuum, 2. Team, 3. Organisation, 4. Infrastruktur.

Individuum

Herausforderung

Wir haben viele motivierte und fähige Mitarbeiter:innen der Bundesverwaltung kennenlernen dürfen. Dabei haben wir festgestellt, dass einige Mitarbeiter:innen viel mehr könnten als ihnen die Rahmenbedingungen üblicherweise erlauben. Häufig nehmen Mitarbeiter:innen ihr Tagesgeschäft als derart unplanbar wahr, dass strategische Veränderungsprozesse und neue Projekte von ihnen kaum begleitet werden können. Hinzu kommt, dass eine systematische, individuelle Personalentwicklung und modernes Talent Management in der Bundesverwaltung noch zu wenig ausgeprägt sind, jedenfalls nicht flächendeckend. Zwar werden Weiterbildungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Formaten angeboten, es fehlen aber proaktive, am Mitarbeiter:innen-Lebenszyklus orientierte, individuelle Entwicklungsangebote. Das kann zur Folge haben, dass die Identifikation mit dem Arbeitgeber und Langzeitmotivation abnehmen. Mitarbeiter:innen erhalten häufig zu wenig individuelle, kompetenzbasierte Lern- und Wachstumsmöglichkeiten, die dem entgegenwirken - insbesondere in Hinblick auf Anforderungen der neuen Arbeitswelt.

Ein Beispiel

In einem Work4Germany Projekt wird mit modernen Arbeitsmethoden wie z.B. Design Thinking eine innovative Lösung für einen internen Verwaltungsprozess entwickelt. Die Mitarbeiter:innen im Team sind höchst interessiert und engagiert, und viele von ihnen lernen durch das Projekt zum ersten mal den Umgang mit neuen Arbeitsmethoden und digitalen Tools kennen. Die Funktionsweise und die vielen Vorteile waren vorher nicht bekannt, und man entscheidet sich schnell dazu, besonders geeignete Ansätze auch unabhängig vom Projekt in der Arbeit des Referats zu nutzen. Die Erklärung und Einführung der Methoden und Tools wird durch den Work4Germany Fellow begleitet, weil alternative Weiterbildungsformate fehlen. Zusätzliche Motivation erzeugt die

Ergebnisorientierung und Visibilität des Projekts: Mitarbeiter:innen arbeiten unabhängig von ihrer Laufbahngruppe auf Augenhöhe zusammen, bekommen die Sinnhaftigkeit von Teilergebnissen regelmäßig gespiegelt und finden mit ihrem Projekt auch Gehör auf höheren Hierarchieebenen. Dies ist für einige Mitarbeiter:innen eine seltene Erfahrung und zeugt vom unausgeschöpften Potential persönlicher Entwicklung und Motivation.

Impulse



Identifikation und Motivation der Mitarbeiter:innen sind zentral – es braucht Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit und -Incentivierung über den gesamten Karriereweg!



Personalentwicklung neu denken – Mitarbeiter:innen müssen systematisch individuell notwendige Kompetenzen vermittelt und Raum für persönliche Weiterbildungswünsche und Entwicklung geboten werden!

Ausblick

Die Arbeit im Ministerium und in Behörden muss verstärkt als „People-driven Business“ verstanden werden. Als Konsequenz sollten Menschen und ihre Kompetenzen in den Mittelpunkt der Organisation gerückt werden. Solche Mitarbeiter:innen-zentrierten Ansätze, die wir während des Work4Germany Fellowships kennenlernen durften, sind z.B. der Aufbau einer Community aus Agilen Coaches im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, die Etablierung einer [Multiplikatorengruppe für „Neues Arbeiten“](#) im Auswärtigen Amt sowie die Neukonzeption des [Onboardings neuer Beschäftigter](#) im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit. Perspektivisch können vor allem die Erneuerung der Belegschaft (ca. 40% der Mitarbeiter:innen werden in den nächsten 10 Jahren in den Ruhestand gehen) sowie der geplante

Aufbau einer Digital-Akademie die Chance bieten, Personalentwicklung und Talent Management zu verstärken. Dass dies unbedingt notwendig ist, zeigt ein Vergleich mit modernen Unternehmen in der Privatwirtschaft: in vielen, insbesondere jungen Unternehmen sind individuelle Entwicklungsbudgets von mehreren Tausend Euro pro Jahr für Mitarbeiter:innen üblich, darüber hinaus wird systematisch in Feedback- und Entwicklungsprozesse investiert. Das ist besonders beachtlich, wenn man bedenkt, dass viele Mitarbeiter:innen in diesen Unternehmen nur für wenige Jahre bleiben. Die Bundesverwaltung hat die einzigartige Chance, durch konsequente Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter:innen einen klaren Wettbewerbsvorteil auszuspielen: Sie profitiert von top aus- und weitergebildeten Mitarbeiter:innen mit hoher Wahrscheinlichkeit über Jahrzehnte.

Team

Herausforderung

Um Mitarbeiter:innen mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen bestmöglich einzusetzen, eignen sich insbesondere bei agilen Projekten interdisziplinäre Teams. Der Begriff Team beschreibt hierbei eine Gruppierung von Mitarbeiter:innen, die an Aufgaben mit der gleichen übergeordneten Zielstellung arbeiten, bspw. an einem gemeinsamen Projekt. In einem agilen Projekt arbeiten sie dann unabhängig von ihrer Laufbahngruppe auf Augenhöhe zusammen, teilen die Arbeit eigenständig und ergebnisorientiert untereinander auf und entwickeln durch unterschiedliche Perspektiven und komplementäre Kompetenzen neuartige Lösungen. Das Team profitiert dabei durch den Austausch untereinander und durch gelebte Feedbackkultur. Ein hier skizziertes Projektteam ist allerdings nicht gleichzusetzen mit einem Referats- *Team*, wie wir es oftmals kennengelernt haben. In unserer Beobachtung handelt es sich im Referat und teilweise in Projekten eher um eine bilaterale Kollaboration zwischen Referatsleitung und den individuellen Referent:innen, beispielsweise bei der Organisation von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Daher stellt sich auch für Referate die Frage nach deren zukünftiger Zusammensetzung und Aufgabenstruktur, insbesondere dort, wo vermehrt kreative und agile Methoden im Alltag der Verwaltung zur Lösung komplexer Fragestellungen benötigt werden.

Ein Beispiel

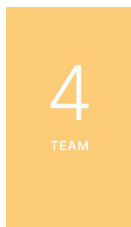
Das Format "Retrospektive" aus der agilen Arbeitsweise eignet sich besonders für die Team- und Referatsarbeit. Es ist bspw. in Projekten und Referaten des Bundesfamilien-, Bundesgesundheits- und Bundesbildungsministeriums positiv zum Einsatz gekommen. Retrospektiven sind Treffen, die alle 4-6 Wochen stattfinden und bei denen es darum geht, über die Zusammenarbeit zu reflektieren, aus der Vergangenheit zu lernen und die Prozesse zur Zusammenarbeit zu verbessern. Dazu bewerten und analysieren die Teammitglieder gemeinsam an einem Tisch, welche

Prozesse und Dynamiken gut und welche schlecht gelaufen sind. Aus der Sammlung der negativen Themen werden 2-3 priorisiert und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung entwickelt. Hürden bei einem solchen Format können darin bestehen, dass nicht alle Teilnehmer:innen Probleme offen ansprechen möchten oder die bilaterale Klärung vorziehen. Mit Hilfe einer unabhängigen Moderation können jedoch alle individuellen Bedürfnisse neutral betrachtet und ausgewogene Entscheidungen im Falle von unterschiedlichen Interessen herbeigeführt werden. Alle Entscheidungen werden vom Team getroffen und stoßen daher auf größere Akzeptanz in der Umsetzung. Sollte einmal eine Entscheidung nicht funktional sein, kann sie in einer folgenden Retrospektive erneut betrachtet und re-kalibriert werden. Insgesamt kommt es zu einem leichten Hierarchieabbau, da jede Stimme gleich zählt. Wenn zusätzlich die Bereitschaft für einen ehrlichen und konstruktiven Austausch vorhanden ist, schafft eine Retrospektive die Möglichkeit, offen unliebsame Themen und Konflikte anzusprechen und zu lösen. So werden Spannungen und Frustrationen im Team abgebaut oder vorgebeugt, die Motivation steigt.

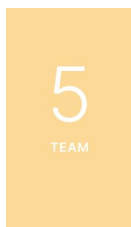
Impulse



Es ist notwendig, in **Kompetenzprofilen** zu denken und interdisziplinäre Teams mit komplementären Kompetenzen aufzustellen!



Teams müssen **methodische Kompetenz** erwerben, die es ihnen ermöglicht, als Team Entscheidungen zu treffen und gemeinsame Verantwortung zu leben!



Teams sollen miteinander und aneinander wachsen und sich als Team verstehen—dafür braucht es eine offene **Feedbackkultur** und konstruktive Kritik!

Ausblick

Moderne Arbeitsweisen, wie agile Formate, helfen bessere Ergebnisse zu erlangen und die dafür notwendigen Prozesse im Team in kleinen Schritten zu verbessern. Die Formate eignen sich besonders für die Teamarbeit, nicht alle finden daher aktuell Anklang im Alltag eines Referats. Für viele komplexere Fragen eignen sich jedoch agile Projektteams, sowohl für große Vorhaben, wie bspw. die Implementierung von größeren Technologie-Strategien, als auch für kleinere Initiativen, wie bspw. die Einführung von Kanban oder Flexiteams. Der Aufbau von gut zusammengesetzten, methodisch starken Projektteams und gelebten Feedbackstrukturen kann daher helfen, die Qualität von Projektergebnissen in ihrer Wirkung sowie die Motivation der Mitarbeiter:innen zu erhöhen. Bei der Einführung neuer Arbeitsweisen, im Bereich Feedback oder auch bei der übergreifenden Ideenfindung, kann der Einsatz einer neutralen Moderation einen hohen Mehrwert liefern.

Organisation

Herausforderung

Die Bundesverwaltung ist mit einer wachsenden Zahl von komplexen Vorhaben konfrontiert, die mehr denn je enge, referatsübergreifende Zusammenarbeit und Einbindung externer Expertise benötigen. Dafür werden in vielen Ressorts bereits temporäre Strukturen (z.B. Projektgruppen, Arbeitsstäbe, Task Forces etc.) etabliert, mit dem Ziel einer effektiveren gemeinsamen Erarbeitung von Ergebnissen oder der Umsetzung wichtiger Vorhaben. Erfreulicherweise wird hierbei immer häufiger mit externen Akteuren zusammengearbeitet, um die Perspektive von Nutzer:innen und Expert:innen aus der Wissenschaft zu inkludieren. Als Work4Germany Fellows haben wir solche Strukturen kennengelernt und methodisch begleitet. Neben den bereits skizzierten Erfolgen sind wir dabei häufig an Grenzen gestoßen, die sich allein aus der Kraft eines Fellowship-Programms nur sehr langsam, wahrscheinlich zu langsam, verschieben lassen. Auf die nachfolgend genannten Grenzen sind wir teilweise in Projekten, analog aber auch in der Organisationsstruktur und Referatsarbeit der Ministerien gestoßen.

Zu selten werden übergreifende, transparente, messbare Ziele definiert und anhand der zu erzielenden Wirkung (Outcome / Impact) konkretisiert und messbar gemacht. Vielfach haben wir die Erarbeitung spezifischer Werke (Output) erlebt – ein Bericht, eine Anwendung etc. – direkt von der Leitung angewiesen ohne Diskussion um und Einigung auf die zu erzielende Ergebniswirkung. Verbunden mit sehr kleinteilig definierten und strikt eingehaltenen Zuständigkeiten führt dies zu geringer Ergebnisverantwortung und fehlendem Dialog über gemeinsame Fortschritte in Richtung eines übergeordneten Ziels. Koordination haben wir vor allem fokussiert auf die Einhaltung von formalen Regeln und Prozessen beobachtet und zu wenig mit Blick auf die Definition, Priorisierung und Abstimmung von Arbeitspaketen. Dies kann zu mäßig koordinierter Teilarbeit bzw. unkoordinierter Doppelarbeit führen. In der Folge laufen Projekte Gefahr, ihre Wirkung zu verfehlen, und in der Linienorganisation werden wenig Synergien zwischen der Arbeit verschiedener Referate erzielt.

Ein Beispiel

In der Zentralabteilung wird ein übergreifendes Vorhaben bearbeitet, an dem mehrere Referate beteiligt sind, die jeweils Teil-Zuständigkeiten besitzen. Ein grobes Ziel ist vorhanden, aber es wurden weder Projektstruktur noch -verantwortlichkeiten für Teilbereiche definiert. Die Arbeit im Alltag erfolgt entlang der etablierten Organisationsstruktur innerhalb der Zuständigkeiten der beteiligten Referate, oft auch isoliert in den jeweiligen Berichtslinien. Die Teil-Ergebnisse sind daher oft unabgestimmt, es muss viel nachgearbeitet werden und die mangelnde Abstimmung führt zu vielen Missverständnissen, die zusätzliche Kapazität beanspruchen. Die Übernahme einer aktiven Projektleitung durch eines der Referate wird abgelehnt, da diese übergreifende Rolle nicht dem Verständnis der eigenen Teil-Zuständigkeit entspricht.

Impulse



Nur durch **übergeordnete, transparente Ziele** (Ministerium, Projekte etc.) wird Eigenverantwortung und Kollaboration möglich - diese Ziele müssen gemeinsam definiert, priorisiert und messbar gemacht werden!



Zuständigkeit muss um **klare Ergebnisverantwortung** ergänzt werden, um eine gemeinsame Ausrichtung auf übergeordnete Ziele zu schaffen!



Handlungsspielraum erhöhen: Teams benötigen mehr Entscheidungsbefugnis durch Dezentralisierung von Verantwortung. Langwierige Entscheidungsprozesse müssen verkürzt, ein Führungsverständnis von Vertrauen und Befähigung etabliert werden.



Um Impulse von außen aufzunehmen und abzuwägen, aber auch um die Wirkungsweise des eigenen Systems regelmäßig zu hinterfragen, **müssen sich Behörden systematisch nach außen öffnen** - zu Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Ausblick

Die Arbeit in der Verwaltung sollte in Zukunft noch ziel- und wirkungsorientierter gestaltet werden, sowohl in Projekten als auch in den Organisationsstrukturen des Tagesgeschäfts der Ministerien. Auf Projektebene wurden in Zusammenarbeit mit den Work4Germany-Fellows bereits Ziele formuliert (z.B. SMARTe Ziele) und agile Zielsetzungsmethoden neu erprobt und implementiert (z.B. Objectives & Key Results). Auch Verantwortlichkeiten mit Blick auf diese übergreifenden Ziele wurden mit Hilfe von niedrigschwelligen Methoden (z.B. RACI Matrix) festgelegt oder zumindest kritisch hinterfragt. Diese Erkenntnisse und Methoden sollten im Alltag der Abteilungen und Referate aufgegriffen werden. Erst durch übergreifende, transparente Ziele auf Abteilungs- und Referatsebene wird eigenverantwortliches Arbeiten möglich und Kollaborationspotential/-bedarf zwischen Referaten sichtbar.

Darin liegen weitere Chancen für die Ministerien: Neben der Zuständigkeit für definierte Bereiche können die heterogenen Kompetenzen und diversen Blickwinkel unterschiedlicher Einheiten in übergreifende Ziele eingebracht werden. Je mehr Eigenverantwortung und Einzählung der eigenen Arbeit auf übergreifende Ziele in den Ministerien gelebt wird, umso mehr Verantwortung kann dezentralisiert und Entscheidungen können direkt in Referaten oder Projektgruppen getroffen werden. Dass dies möglich und sinnvoll ist, wird auch durch unsere Erfahrungen untermauert. So führte das kritische Hinterfragen von Projektzielen mit Blick auf den realisierbaren Mehrwert für Nutzer:innen versus dem damit verbundenen Aufwand zum vorzeitigen Abbruch eines Projektvorhabens – aus unserer Sicht eine wertvolle Entscheidung und ein Erfolg. Denn Aufwand und Gelder, die ihre Wirkung verfehlt hätten, konnten eingespart bzw. sinnvoller im Interesse von Bürger:innen eingesetzt werden. Gleichzeitig ist dies auch ein Beispiel für bereits existierenden Mut und

Entscheidungsvermögen auf Fachebene, insbesondere wenn dort bereits heterogene Fachkompetenzen vertreten sind.

Ziel- und Wirkungsorientierung beinhalten auch eine noch stärkere Öffnung und Zusammenarbeit der Ministerien mit externen Akteuren. Denn hierfür haben wir viele Positivbeispiele in unserer Arbeit erlebt, z.B. die Einbindung von europäischen Experten aus Wissenschaft und Wirtschaft in einen [Design Thinking Prozess](#) "Roadmap Energieeffizienz 2050" des BMWi. Eine Steigerungsmöglichkeit sehen wir aber in einer institutionalisierten Öffnung, in der noch stärker die eigene Arbeitsweise und die Wirkungsweise des Systems im Abgleich mit anderen Sektoren hinterfragt und verändert wird. Ein banales Beispiel ist das Thema Home Office und virtuelle Zusammenarbeit – ein Thema, in dem die Privatwirtschaft deutlichen Vorsprung hat und viele Erkenntnisse besitzt, die den Veränderungsprozess der Ministerien bspw. im Abbau von Präsenzkultur beschleunigen können.

Infrastruktur

Herausforderung

Kollaborative Teamarbeit in Zeiten von COVID-19 ohne die Grundlage von digitalen Werkzeugen einzuführen und neue Methoden ohne die Möglichkeit von regelmäßiger Präsenzarbeit zu vermitteln, ist eine große Herausforderung. Dabei wird insbesondere die virtuelle Zusammenarbeit durch viele Faktoren in den Ministerien erschwert. Es fehlen digitale Kollaborationswerkzeuge wie Whiteboards, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Videokonferenzen, sofern diese genutzt werden dürfen, laufen häufig instabil. Durch fehlende gemeinsame Dokumentenbearbeitungs- und Kommunikationswerkzeuge zur kurzfristigen Abstimmung wird ein Übermaß an E-Mails erzeugt und es fließt unnötig viel Zeit in die Abstimmung von Dokumenten und die Konsolidierung von Arbeitsergebnissen. Die Fehleranfälligkeit von bereitgestellter Technik bindet ungeplant Kapazitäten bei den Mitarbeiter:innen, frustriert und gefährdet Zeitpläne. In den Liegenschaften der Behörden fehlt es oft an einem stabilen, leistungsfähigen WLAN und an den passenden Räumlichkeiten zur Zusammenarbeit. Die Häuser sind geprägt von Einzelbüros; Teamräume, die ein übergreifendes Zusammenarbeiten ermöglichen könnten, oder Begegnungsraum für informellen Austausch fehlen.

Dass die Bundesverwaltung in der eigenen Digitalisierung hinterher hängt, hatten wir, größtenteils aus der freien Wirtschaft kommend, im Vorfeld vermutet, die Realität übertraf jedoch unsere Annahmen – aus unserer Perspektive eine Zeitreise zurück in die Anfänge des 21. Jahrhunderts. Die Gründe für den Zustand der IT Infrastruktur in den Häusern sind vielschichtig. Neben strengen Sicherheitsbestimmungen, welche die Verwendung von modernen, oft Cloud-basierten Tools stark erschweren, liegt es oftmals auch an mangelnder Transparenz über verfügbare und nutzbare Software in den Ressorts und fehlenden Schulungsangeboten. Das geht einher mit fehlender Moderation, wie die digitalen Werkzeuge sinnhaft in Arbeitsprozesse eingebunden

werden können. Oftmals wird auch die Dringlichkeit der Bereitstellung nicht ausreichend erkannt und priorisiert.

Teamräume sind nur in seltenen Fällen Teil der Bürokonzepte der Ressorts. Einzelbüros prägen nach wie vor das Bild der Häuser und erschweren ein gemeinsames Arbeiten an Themen über einzelne Besprechungstermine hinaus. Forschungsergebnisse, bspw. des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, zeigen klare Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Arbeitsumgebung und dem Wohlbefinden, der Leistungsfähigkeit und der Motivation von Mitarbeiter:innen sowie der Qualität ihrer Zusammenarbeit. Bei der Arbeitsplatzgestaltung sollte künftig mehr auf flexible Arbeitsplatzkonzepte (sogenannte "Multispaces") gesetzt werden, die in der freien Wirtschaft schon erprobt sind und sowohl Möglichkeiten für kollaboratives Arbeiten, konzentrierte Einzelarbeit als auch Erholung bieten und auch hybride Zusammenarbeit mitdenken.

Die Erfahrungen im Fellowship haben gezeigt, dass die Mitarbeiter:innen bei methodischer Heranführung einen Mehrwert für neue Tools und Methoden der (virtuellen) Zusammenarbeit erkennen und diese auf Begeisterung stoßen.

Ein Beispiel

Ein geplanter Beteiligungsprozess mit externen Partnern kann aufgrund der Corona Krise nicht wie geplant im Ministerium stattfinden. Ein Diskussionsforum ist für die Erarbeitung der Ergebnisse aber von erheblichem Interesse, da die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungswerte der Beteiligten zur umsetzbaren Lösungsfindung erforderlich sind. Das Format wird daher vollständig digital durchgeführt und die Mitarbeiter:innen moderieren den Prozess mit den Arbeitsgruppen selbstständig im online Format. Die Workshops müssen am Nachmittag stattfinden, damit sichergestellt wird, dass die Videokonferenz aufgrund einer geringen Frequentierung stabil läuft. Der erste Workshop verzögert sich dennoch durch technische Probleme der Beteiligten erheblich. Das Seminar kann nur stattfinden, weil das Kollaborationstool durch Work4Germany zur Verfügung gestellt wird. Innerhalb des Ministeriums kann keine

technische Lösung bereitgestellt werden—ein Fallbeispiel stellvertretend für eine Vielzahl an Erfahrungen der letzten sechs Monate.

Impulse



Moderne Arbeitsweisen und Kollaboration benötigen entsprechende **technische und räumliche Infrastruktur**—diese muss bereitgestellt und vermittelt werden!

Ausblick

Zu glauben, dass allein [digitale Tools](#) und Räumlichkeiten die Arbeitskultur und Zusammenarbeit in der Verwaltung verändern, ist zu kurz gedacht. Ohne entsprechende digitale Werkzeuge eine Veränderung in der Arbeitskultur bewirken zu wollen, aber auch. Eine stabile, zuverlässige Technik ist dabei Grundlage, um Arbeitsprozess und Ergebnisse sicherzustellen. Die Erfahrung hat uns darüber hinaus gezeigt, dass viele Mitarbeiter:innen digitale Unterstützung in Form von Kommunikations- und Projektmanagement-Anwendungen bereits aktiv einfordern. Eine methodische Unterstützung und Begleitung der Mitarbeiter:innen während der Erprobung führt zu Akzeptanz und Verständnis. So erkennen die Mitarbeiter:innen schnell einen Mehrwert darin, ihre Arbeit virtuell zu strukturieren. Streben die Ministerien den Ausbau von Teamarbeit an, ist die Bereitstellung von Infrastruktur zur erfolgreichen Zusammenarbeit unerlässlich.

Das Bundesverkehrs- und das Bundesbildungsministerium haben bereits erfolgreich Projektmanagement-Anwendungen erprobt, um komplexe Aufgabenstellungen virtuell zu organisieren und Transparenz über Arbeitsfortschritte und Ziele sicherzustellen. Im Bundesfamilienministerium werden seit diesem Jahr Kreativräume bereitgestellt, um die Team- und Zusammenarbeit im Haus zu fördern. Andere haben für die Modernisierung der internen Kommunikation Social Intranet Tools junger Startups getestet, wie z.B. das Bundesumweltministerium mit einer internen

Facebook-Alternative. Dieser Erfolg ist in den meisten Fällen einzelnen Mitarbeiter:innen zu verdanken, die den Einsatz trotz der beschriebenen Hürden aus eigener Initiative heraus angetrieben haben. Diesen Mitarbeiter:innen fehlt es aber häufig an der nötigen Legitimation und struktureller Unterstützung, z.B. in Form von breiteren Service-Angeboten der IT-Abteilungen oder einer Vereinbarung, dass nicht-sensible Inhalte auch in Cloud-Lösungen diskutiert werden können. Die Ministerien müssen diesbzgl. Lösungen finden, damit ihre Leistungsfähigkeit erhalten bleibt und Innovation stattfinden kann.

Conclusio

Rückblickend haben wir alle während unserer Zeit in den Ministerien viel gelernt und einige Frust-Momente erlebt, aber auch großartige Menschen getroffen, die hochmotiviert sind und viel Herzblut in ihre Arbeit stecken. Innerhalb unseres Einflussbereiches konnten wir, auch durch die Unterstützung dieser Menschen, an vielen Stellen Erfolge feiern. Um nachhaltig Veränderung in den Ministerien zu bewirken und innovative Ansätze zu verbreiten, wird aber auch die strategische Unterstützung durch Entscheider:innen notwendig sein. Sie müssen die Innovatoren in den Häusern stärken und für Modernisierung die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen.

Wir wünschen den nachfolgenden Fellow-Jahrgängen wie auch den Tandems in den Ministerien viel Erfolg, und den Hausspitzen mehr Mut, Kraft und Fokus, ihre Organisationen nachdrücklicher und schneller zu modernisieren.

Autor:innen:

Jonas Böckmann

Hanna Pradler

Marie-Luise Rentsch

Dagmar Schöffner

Dieses Papier wurde von den Fellows des Pilotjahrgangs 2020 auf Basis ihrer übergreifenden Erfahrungen erstellt.