

# Zwölf Monate GovLabDE

Erfolgsfaktoren der  
ressortübergreifenden  
Zusammenarbeit



Bundesministerium  
des Innern  
und für Heimat



GovLabDE



# Vorwort

Am Anfang stand eine Vision: die Zusammenarbeit über Ressortgrenzen einfach zu gestalten. Mit Kolleginnen und Kollegen anderer Ministerien schneller und vor allem erfolgreich zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Keine Selbstverständlichkeit im Alltag der interministeriellen Kooperation, der geprägt ist vom Aushandeln intern aufwendig abgestimmter Positionen zwischen den Häusern. Welches fachliche Interesse oder Vorhaben wiegt schwerer, was gilt es im Besonderen zu berücksichtigen? Durch den Fokus auf viele Einzelabwägungen und die schwierigen Entscheidungen, die wir treffen müssen, kann das große Ganze aus dem Blickfeld geraten.

Gemeinsames Entwickeln statt umfangreicher Abstimmungen – so lässt sich der Mehrwert von GovLabDE auf den Punkt bringen. Innerhalb von nur drei Monaten aufgesetzt, konnte die Zusammenarbeitsplattform des Bundes bis Ende 2023 17 Vorhaben aus allen Bundesressorts unterstützen und zugleich wichtige Erkenntnisse für die erfolgreiche ressortübergreifende Zusammenarbeit sammeln. Das Bundesministerium des Innern und für Heimat erfüllt so den wichtigen Auftrag aus dem Koalitionsvertrag, die ressort- und behördenübergreifende Zusammenarbeit effizienter zu gestalten. Mit GovLabDE wurde die Fähigkeit der Bundesregierung zur Lösung komplexer, themenübergreifender Herausforderungen gestärkt.

Wer wissen will, wie GovLabDE ganz konkret die interministerielle Kooperation einfacher, schneller und erfolgreicher gestaltet hat, findet Antworten auf den folgenden Seiten. Hier können Sie nicht nur die Arbeitsweise der Plattform näher kennenlernen, sondern auch einen Blick auf ausgewählte Ergebnisse abgeschlossener GovLabDE-Vorhaben werfen. Erfahren Sie, wie viel interministerielle Kooperation von agiler Softwareentwicklung lernen kann und wie die Digitalisierung die Bundesverwaltung ganz grundlegend transformiert.

## **Ernst Bürger**

Leiter der Abteilung Digitale Verwaltung; Steuerung OZG  
Bundesministerium des Innern und für Heimat





# Inhalt

<b>GovLabDE für Eilige – alles Wichtige auf einen Blick</b>	Seite 6
<b>Die Zusammenarbeitsplattform der Bundesregierung</b>	Seite 8
<b>Ein Blick hinter die Kulissen: GovLabDE-Erfolgsgeschichten</b>	Seite 14
<b>„Digital-Gipfel“</b> Frischer Wind für ein hochkarätiges Format	Seite 16
<b>„Once-Only“</b> „Once-Only“ – das gelingt nur gemeinsam	Seite 22
<b>„Zukunftsstrategie“</b> Sprungbrett für innovative Forschung	Seite 28
<b>„Informationssicherheit Neu Denken“</b> Grenzenlose Kooperation für eine sichere Verwaltung	Seite 32
<b>Neue Herausforderungen – neue Standards</b>	Seite 38
<b>Ein Modell für die Zukunft</b>	Seite 44
Endnoten / Quellen und Literatur / Impressum	Seite 50



# GovLabDE für Eilige –



## GovLabDE ist die erfolgreiche Zusammenarbeitsplattform der Bundesregierung

Mit GovLabDE, der Zusammenarbeitsplattform der Bundesregierung, hat das BMI zügig einen Auftrag aus der Digitalstrategie erfüllt. Innerhalb des Jahres 2023 wurden teils komplexe Vorhaben aller Bundesministerien und des Bundeskanzleramts bedarfsgerecht unterstützt. Die Vorhaben konnten auf Infrastrukturen, Methodenexpertise und Personalressourcen der Plattform zurückgreifen. Dabei wurden sowohl die Begleitung der Vorhaben als auch die Unterstützungsangebote kontinuierlich evaluiert und optimiert.

Das GovLabDE-Produktportfolio umfasst vier abgestufte Angebote: Vorhaben-Coaching, Vorhabenklärung, Express-Vorhaben und Vorhaben. Alle Angebote zielen in unterschiedlicher Intensität auf eine Begleitung der ressortübergreifenden Zusammenarbeit.



## Ein neuer Kooperationsstandard baut Hindernisse und Aufwände in der ressortübergreifenden Zusammenarbeit ab

Die gegenwärtigen komplexen Herausforderungen führen zu einem wachsenden Bedarf ressortübergreifender Zusammenarbeit. Kooperative Vorhaben sind jedoch aufwendig und können die Bundesverwaltung vor Herausforderungen stellen.

Kooperatives Vorgehen wird erleichtert durch:

- erhöhtes Augenmerk auf die Definition von Rollen und fachlichen Zuständigkeiten,
- transparenter Umgang mit den jeweiligen Zielen der Ressorts,
- sorgsame Ausgestaltung des ressortübergreifenden Kooperationsprozesses.

# alles Wichtige auf einen Blick



**In der konkreten Vorhabenbegleitung wurden vielfältige Erfolgsfaktoren identifiziert**

## **Projektfähigkeit**

- Unterstützung durch Projektmanagement und Project Management Office (PMO)
- Mandatierung der operativen Ebene mit Entscheidungsspielräumen
- frühzeitiges gemeinsames Problem- und Zielverständnis

## **Kooperationsfähigkeit**

- Bereitstellung neutraler Workshopräume und von Kollaborationssoftware
- Beteiligung relevanter Akteure und aktives Stakeholdermanagement
- Etablierung einer kooperationsfördernden Organisationskultur
- Teilen von Wissen und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit
- Nutzung kollaborativer und agiler Arbeitsmethoden
- begleitende Methodenvermittlung und Coaching

**In innovativen Lern- und Experimentierräumen können neue Vorgehensweisen erprobt und Komplexität bewältigt werden**

Aus den Erfahrungen mit GovLabDE-Vorhaben wird ein idealtypisches Vorgehensmodell der interministeriellen Kooperation abgeleitet. Dieses soll die etablierte Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) ergänzen.

Die Komplexität gegenwärtiger krisenhafter Problemlagen macht den weiteren Ausbau der Kooperationsfähigkeit der Bundesverwaltung auch mit externen Akteuren notwendig. Die in GovLabDE erprobten Arbeitsweisen und die gewonnenen Einsichten helfen dabei, diese Herausforderung zu meistern.

# Die Zusammenarbeits- plattform der Bundesregierung

Die großen Herausforderungen Deutschlands in einem vereinten Europa und in einer interdependenten Welt lassen sich nur mit vereinten Anstrengungen bewältigen. Darum hat sich die Bundesregierung im Rahmen des Koalitionsvertrags 2021 entschieden, die interdisziplinäre Problemlösung zu fördern und das Silodenken zwischen einzelnen Bundesressorts zu überwinden.

Mit der im August 2022 verabschiedeten Digitalstrategie der Bundesregierung folgte der Auftrag, GovLabDE als ressortübergreifende Plattform zur Unterstützung der Zusammenarbeit bei hochkomplexen Projekten aufzubauen und dort Ressourcen, Infrastrukturen, Methoden und Fachexpertise bereitzustellen und zu bündeln.<sup>1</sup>

„GovLabDE verfolgt die Vision, gemeinsame Vorhaben der Bundesressorts selbstverständlich und kooperativ voranzutreiben. Dazu werden organisatorische Hürden abgebaut sowie notwendige Infrastruktur und Methoden- und Fachkompetenz bereitgestellt. Ziel ist es, die Handlungsfähigkeit, Flexibilität und Krisenresilienz des Staates zu stärken, insbesondere in komplexen, themenübergreifenden Fragestellungen.“

Bereits wenige Monate später, am 30. November 2022, fiel der Startschuss für GovLabDE, ab dem alle Bundesressorts das Angebot nutzen konnten, um komplexe und kooperative Projekte zu beschleunigen und erfolgreich umzusetzen.



## Alle Ressorts und das Kanzleramt unterstützt

Innerhalb nur eines Jahres ermöglichte GovLabDE dem Ressortkreis die Umsetzung von 17 Kooperationsvorhaben.

Die begleiteten Vorhaben zeichnen sich durch eine große Themenvielfalt aus, was sich in der Beteiligung aller Bundesministerien und des Bundeskanzleramts zeigt.

So unterstützte GovLabDE das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz sowie das Bundesministerium für Digitales und Verkehr bei der Neuausrichtung des Digitalgipfels der Bundesregierung (siehe die Erfolgsgeschichte auf S. 16). Das Vorhaben „Once-Only: Marktplatz und Datenmatching“ des Bundesministeriums der Finanzen, des Bundeskanzleramts und des Landes Bremen schafft wichtige Grundlagen für die erfolgreiche Umsetzung der Registermodernisierung (S. 22). Auch in den Vorhaben „Zukunftsstrategie“ (S. 28) und „Informationssicherheit Neu Denken“ (S. 32) profitierten Beteiligte aus mehreren Ressorts von der innovativen Zusammenarbeit.

17 laufende und abgeschlossene Vorhaben

16 beteiligte Ressorts und Bundeskanzleramt

13 federführende Ressorts

### So arbeitet GovLabDE



#### Fokussiert

Klare, abgegrenzte Zielsetzungen, die innerhalb von drei bis sechs Monaten realisiert werden können



#### Kooperativ

Ressortübergreifende, interdisziplinäre Zusammenarbeit auf Augenhöhe



#### Wirkungsorientiert

Konsequente Ausrichtung der Vorhaben an das Schaffen von nachhaltigem Nutzen für die Zielgruppen



#### Innovationsoffen

Offenheit gegenüber der Nutzung moderner Arbeitsmethoden und innovativer Ansätze

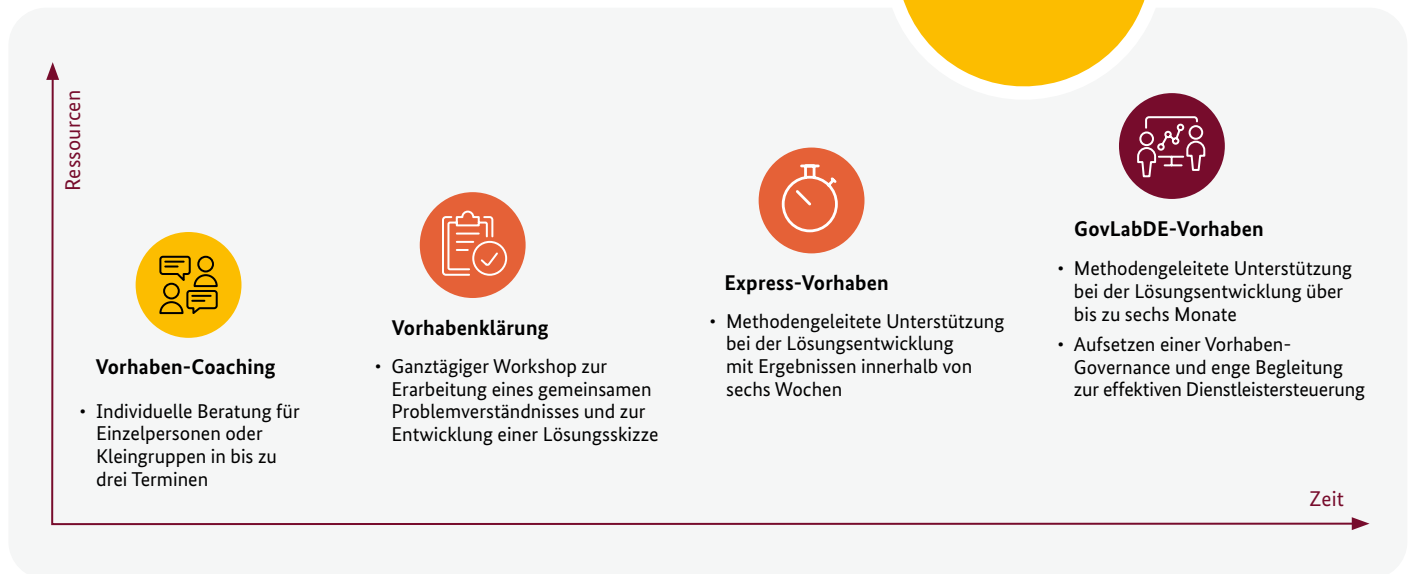
#### Motiviert

Hohe Arbeitsmotivation und Identifikation mit den zu bewältigenden Herausforderungen

# Bedarfsgerechte Angebote

Das Leistungsportfolio von GovLabDE umfasst vier zentrale Produkte, die den Ressorts für die unterstützten Vorhaben innerhalb kürzester Zeit in der für sie passenden Form zur Verfügung gestellt wurden..

Jedes dieser Produkte hilft der Bundesverwaltung dabei, eigene Kompetenzen aufzubauen und so unabhängiger von externen Dienstleistern zu werden. Dabei profitieren die von GovLabDE unterstützten Vorhaben auch durch die Zusammenarbeit mit Bundesländern, Zivilgesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft.



## Vorhaben-Coaching

**Herausforderung:** In der ressortübergreifenden Zusammenarbeit wird methodische Unterstützung für Besprechungen, Workshops oder in einzelnen Projektphasen benötigt, um kollaborativ und effizient Ergebnisse zu erarbeiten.

**Lösung:** Durch ein individuell zugeschnittenes Coaching erhält der Verwaltungsmitarbeitende schnelle, unkomplizierte Impulse für seine Fragestellungen zur ressortübergreifenden Zusammenarbeit. Hierzu gehören bspw. das Stakeholdermanagement, die Verankerung von Projektmanagementwerkzeugen oder das Bilden von Tandems für eine Umsetzungsbegleitung.



## Vorhaben-Klärung

**Herausforderung:** Ein Ressort sieht sich einer komplexen, ressortübergreifenden Herausforderung gegenüber, die es zu lösen gilt. Die Problemstellung ist aber noch nicht klar beschreibbar und ein möglicher Lösungsweg ist noch nicht greifbar.

**Lösung:** Workshop-basiert durchdringen die Beteiligten ihre Herausforderung und erhalten ein besseres Aufgabenverständnis. Mit der Unterstützung von GovLabDE erstellen sie eine Projektbeschreibung und einen Fahrplan zum Vorgehen für die Umsetzung.



## Express-Vorhaben

Herausforderung: Ein Ressort möchte kollaborativ mit einem oder mehreren Ressorts ein definiertes Arbeitspaket umsetzen oder eine Problemstellung lösen. Dabei möchte es neue Wege gehen und innovative Methoden der Zusammenarbeit erproben.

Lösung: GovLabDE begleitet die Ressorts bis zu sechs Wochen bei der methodengestützten Erarbeitung einer Lösung und unterstützt sie mit dem Zugang zu Räumlichkeiten und Kollaborationssoftware.



## GovLabDE-Vorhaben

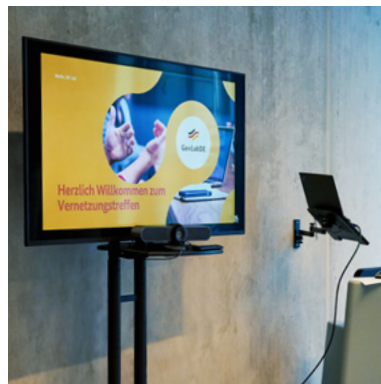
Herausforderung: Ein Ressort möchte kollaborativ mit einem oder mehreren Ressorts ein gemeinsames Projektvorhaben realisieren. Das Projekt ist umfangreich und komplex, so dass es zusätzlicher externer Ressourcen zur Umsetzung bedarf.

Lösung: GovLabDE stellt eine Unterstützung durch Expertinnen und Experten für Methoden und Projektmanagement, Softwarelösungen und Räumlichkeiten zur Verfügung, um methoden-geleitet das ressortübergreifende Projekt umzusetzen und in drei bis sechs Monaten zum Abschluss zu bringen.

# Passende Ressourcen für jedes Vorhaben

Die Projektteams profitierten von der durch GovLabDE bereitgestellten modernen Kollaborationssoftware und den kurzfristig verfügbaren Expertinnen und Experten. Die Vielfalt der vorhandenen Ressourcen ermöglicht eine zielgerichtete und passgenaue Unterstützung bei Initiierung, Durchführung und Abschluss von Kooperationsvorhaben. Die Zusammenarbeit der Ressorts kann dabei im modern ausgestatteten GovLabDE-Raum auf dem GovTech Campus in Berlin erfolgen.

Die vorhabentragenden Bundesressorts werden auf vielfältige Art und Weise methodisch unterstützt. Ein Online-Baukasten enthält zentrale Methoden des Projektmanagements, die sich auf konkrete Anwendungsfälle der öffentlichen Verwaltung übertragen lassen. Dadurch verschaffen sich die Bundesressorts schnell einen Überblick der optimal geeigneten Methoden für ihr konkretes Vorhaben.



**GovLabDE auf dem GovTech Campus:** vielseitig nutzbarer Arbeits- und Workshopraum mit einem breiten Angebot an Arbeitsmethoden und Vorlagen zur zielführenden und passgenauen Unterstützung der Kooperationsvorhaben.

## Klare Kriterien für die Unterstützung

**Für die erfolgreiche Aufnahme in ein das GovLabDE-Format waren objektive Kriterien durch die Vorhaben zu erfüllen:**

Sie müssen zu einer nachhaltigen internen Ertüchtigung durch den Ausbau methodischer Kompetenzen auf Seiten der Ressorts beitragen, in Projektform organisiert sein und eine klar umrissene, anspruchsvolle Problemstellung aufweisen, die in einem realistischen Zeitrahmen lösbar ist. Die beteiligten Ressorts müssen über hinreichende Kapazitäten für die fachliche Steuerung verfügen. Weitere Kriterien sind die Nutzendenzentrierung in der Lösungserarbeitung und die Motivation zur agilen Zusammenarbeit auf Augenhöhe bei der Vorhabendurchführung.

Unabhängig davon, auf welchem Wege ein Vorhaben im GovLabDE-Format initiiert wurde, bleibt das hohe GovLabDE-Qualitätsversprechen bestehen. Bei der Zusammenarbeit entsteht eine vertrauensvolle und unterstützende Atmosphäre, die eine fokussierte Problemlösung in einem geschützten Raum außerhalb des operativen Arbeitsalltags sicherstellt.

## Stetige Verbesserung als Mission

GovLabDE verfolgt den Anspruch, einen nachhaltigen Lernprozess in Gang zu setzen. Kontinuierlich sollen die laufenden Vorhaben, Arbeitsmethoden und Prozesse evaluiert und Optimierungspotenziale realisiert werden. Auf diesem Wege wird die ressortübergreifende Zusammenarbeit mit modernen Methoden zur Selbstverständlichkeit.

## Impulse für die Verwaltung von morgen

GovLabDE will Ideen und Anregungen zur Stärkung der interministeriellen Kooperation sammeln, um daraus Rückschlüsse für die Verwaltung von morgen zu ziehen. Auch aus diesem Grunde wurde die Geschäftsstelle von GovLabDE beim Referat ‚Digitale Verwaltungstransformation; Digitalcheck‘ des BMI angesiedelt. Die Zweckbestimmung des Fachreferats spiegelt zugleich einen zentralen Anspruch: aus den Erfahrungen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit in GovLabDE für die Gestaltung einer modernen Verwaltung lernen. Welche Strukturen, Regelungen oder Vorgehensweisen innerhalb der Ministerialverwaltung erschweren die Kooperation? Was hat in konkreten GovLabDE-Vorhaben besser funktioniert – und wie können wir diese Lösungen in den Kernprozessen der Bundesverwaltung verankern?

## Es funktioniert!

Die Abschlussumfragen zeichnen ein durchweg positives Bild hinsichtlich Angebot und Wirksamkeit von GovLabDE.

„Würden Sie GovLabDE weiterempfehlen?“

**100%**  
Weiterempfehlungsquote

„Hat das Vorhaben die Projektziele erreicht?“

**86%** „Vollständig erfüllt“  
**14%** „Mehrheitlich erfüllt“

„Die vermittelten Methoden und Erfahrungen aus GovLabDE helfen mir im Arbeitsalltag die ressortübergreifende Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten.“

**100%**  
Zustimmung

„Im Vorhaben konnte ich meine Kompetenzen der ressortübergreifenden Zusammenarbeit ausbauen.“

**57%** „Stimme voll und ganz zu“  
**44%** „Stimme eher zu“



### Kurzinterview

– 3 Fragen an Dany Homilius –  
Referatsleiterin für digitale Verwaltungstransformation,  
Digitalcheck im Bundesministerium des  
Innern und für Heimat

1. **Was macht GovLabDE besonders?**

GovLabDE bringt unterschiedliche Menschen, ihre vielfältigen Interessen und Vorgehensweisen zusammen und gibt erfolgreich Hilfe zur Selbsthilfe. Gemeinsame Erfolge werden schneller erreicht, wenn die Beteiligten einfach Ideen und Positionen austauschen, ihre Expertise bündeln und so die bestmögliche Antwort auf teils sehr komplexe Fragen erarbeiten.

2. **Warum werden Formate wie GovLabDE gebraucht?**

Gerade in Krisen oder Transformationsprozessen sehen wir, dass die Mitwirkung vieler gesellschaftlicher Akteure auch über die Ministerien hinaus unverzichtbar ist. Indem wir die Grundgedanken von GovLabDE verinnerlichen, erlangen wir Routine in der Kooperation, um zukünftig schneller und effizienter handeln können.

3. **Wie verändert GovLabDE die Verwaltung?**

Trotz seines Fokus auf erfolgreiche Projektergebnisse ist GovLabDE auch ein Lern- und Experimentierraum. Wir wollen besser verstehen, was die interministerielle Kooperation im Arbeitsalltag schwierig macht und ganz konkrete Vorschläge ableiten, um diese zukünftig einfacher zu gestalten. Mit dem Vorgehensmodell für eine IMAG 2.0 haben wir – so hoffe ich – einen ersten, interessanten Vorschlag hierzu.





# Ein Blick hinter die Kulissen GovLabDE- Erfolgsgeschichten

Dieses Kapitel stellt fünf ausgewählte Vorhaben vor, die GovLabDE in den vergangenen Monaten begleitet hat. In mehreren Interviews berichteten Vorhabensverantwortliche über die Herausforderungen und die Methoden, die während der Zusammenarbeit zur Anwendung kamen.

Die auf Grundlage der Interviews entstandenen Geschichten spiegeln die vielfältigen Perspektiven und Ansätze der Beteiligten wider, machen die Grundgedanken und Arbeitsweise der Plattform anfassbar und bieten einen Ausblick darauf, wie sich die daraus resultierenden Erfolge auch auf die Zukunft auswirken.





ERFOLGSGESCHICHTE: „DIGITAL-GIPFEL“

## Frischer Wind für ein hochkarätiges Format

Seit 2006 wird auf dem Digital-Gipfel (ehemals „IT-Gipfel“) der Bundesregierung die digitale Transformation von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft beleuchtet.

Anlässlich des Gipfels 2023, der am 20. und 21. November in Jena stattfand, sollte frischer Wind in das mittlerweile angejahrte Veranstaltungskonzept gebracht werden. Ein klarer Fall für ein ressortübergreifendes Vorhaben mit Unterstützung durch GovLabDE.





## HINTERGRÜNDE

Der Digital-Gipfel 2023 trug das Motto „Digitale Transformation in der Zeitenwende. Nachhaltig. Resilient. Zukunftsorientiert.“ Ausgerichtet wird er seit 2022 gemeinschaftlich durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV). Unter den Teilnehmenden befanden sich Bundeskanzler Olaf Scholz, die Chefs der verantwortlichen Ressorts, Robert Habeck und Volker Wissing, sowie zahlreiche weitere Kabinettsangehörige und hochrangige Vertreterinnen und Vertreter aus Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Eine doppelte Motivation sprach für die Idee, im Vorfeld des Gipfels auf die Unterstützung durch GovLabDE zu setzen. Einerseits sollte so die Zusammenarbeit von BMWK und BMDV (die sich hier erst zum zweiten Mal die Federführung teilten – zuvor war die Veranstaltung stets vom BMWK in alleiniger Verantwortung ausgerichtet worden) für den Gipfel 2023 optimal initialisiert und koordiniert werden. Zum anderen hatten sich die Verantwortlichen für den 2023er-Gipfel einiges vorgenommen: Das Konzept sollte für die Zukunft modernisiert, die vorhandenen Strukturen und DNA dabei ganzheitlich hinterfragt werden. Der interne Blick auf den Gipfel sollte durch eine zusätzliche, frische Perspektive von außen bereichert werden.

„Das Konzept des Digital-Gipfels war einfach etwas festgefahren. Wir haben kreativen Raum gesehen, der gefüllt werden sollte – und diesen Raum konnten wir mit GovLabDE sinnvoll füllen.“

Neben diesen inhaltlichen Herausforderungen stand für die Entwicklung des Feinkonzepts eine Frist von weniger als sieben Wochen zur Verfügung, da die sechs weiteren beteiligten Ressorts sowie die Stadt Jena als Austragungsort mit der inhaltlichen Arbeit beginnen mussten. Um die hochgesteckten Ziele zu erreichen, war eine agile und innovative Herangehensweise erforderlich – und mit GovLabDE wurde die passende Unterstützung auch rasch gefunden.



## ZUM VORHABEN

### **Titel**

„Digital-Gipfel“

### **Vorhabenträgendes Referat**

BMWK, VIA3 „Digitale Wirtschaft, Investitionsprüfungen, Digitalgipfel“

### **Weitere Beteiligte**

BMDV DP10 („Grundsätze der Nationalen Digitalpolitik, Digitalstrategie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit“)

### **Dauer**

ca. sechs Wochen



## — MASSNAHMEN —

### Die richtigen Fragen gestellt

Vor der konkreten Ausarbeitung des Konzepts stand für das Team zunächst die Klärung einiger essenzieller Fragen an. Im Rahmen des GovLabDE-Prozesses wurde intensiv erörtert, was den Kern des Digital-Gipfel ausmacht und ihn von ähnlichen existierenden Veranstaltungen abhebt. Im Verlauf des Prozesses zeigte sich, dass diese Grundlagenarbeit keine „graue Theorie“ darstellte, sondern die Entwicklung handfester Ergebnisse – wie etwa des neuen Formatkatalogs der Veranstaltung – inhaltlich bereicherte und beschleunigte.

„Ich fand es überraschend, dass die Diskussion vermeintlich einfacher Fragestellungen wie ‘Was will der Gipfel, was zeichnet seine DNA aus, was unterscheidet ihn von den anderen Veranstaltungen?’ so schnell in konzeptionell prägende und konkrete Umsetzungsvorschläge gemündet ist.“

### Neue Methoden und kreative Impulse

Viele der Beteiligten erprobten während des GovLabDE-Vorhabens erstmals die Anwendung innovativer Methoden abseits klassischer Verwaltungsarbeitsweisen. Die anfängliche Skepsis, die bei manchen vorlag, wurde in den durch externe Fachleute geleiteten Workshops rasch überwunden.

Der kreative Spirit, der in den Räumlichkeiten des GovTech Campus geteilt wurde, ist auch den Arbeitsergebnissen anzusehen: Elemente wie etwa das „Speed Geeking“ oder „World-Café“-Format wurden in die neue Plattform des Digital-Gipfels erfolgreich eingebaut.



## — ZUR PERSON —

### Name

Damian Wald

### Ministerium

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

### Arbeitsschwerpunkte

Digital-Gipfel,  
Digitale Wirtschaft

„Innerhalb der begrenzten Zeit wäre es ohne GovLabDE schwer gewesen, dieses Projekt umzusetzen.“

## GovLabDE als Wegbereiter und Enabler

In einem konventionellen Verwaltungsvorhaben hätte das Team einen Veranstaltungsprofi hinzugezogen und per „E-Mail-Ping-pong“ ein Konzept für den Gipfel abgestimmt. Stattdessen wurde dank GovLabDE daraus ein interaktiver, agiler Prozess, der allen Teammitgliedern Raum für Eigeninitiative bot. In Brainstorming-Sessions zu Formaten und Workshops wurde unter anderem die Veranstaltungs-DNA kollaborativ entwickelt.

Aktive Gestaltung statt Abhängigkeit von fremdem Input – dieses Prinzip führte zu schnelleren Ergebnissen und erzeugte einen besonderen Stolz auf das gemeinsam Erreichte. Hinzu kam, dass die Beteiligten von den mit GovLabDE gemachten Erfahrungen auch weit über den Digital-Gipfel 2023 hinaus profitieren werden, wo immer neue Herausforderungen agile Herangehensweisen erforderlich machen.

„*Dank GovLabDE entstand ein interaktiver, agiler Prozess, der allen Teammitgliedern Raum für Eigeninitiative bot.*“

## Weiterkommen dank Vernetzung und Struktur

Das Vernetzungstreffen und auch das Abschlussgespräch nahm das gesamte Team als klare Mehrwerte dankbar auf. Beim Networking hatte man die Möglichkeit, empfangenen Input weiterzugeben und selbst neue Anregungen zu erhalten. Darüber hinaus machte für viele Beteiligte erst das Vernetzungstreffen deutlich, dass unabhängig von den vielfältigen Themen die GovLabDE-Vorhaben ganz ähnliche Herausforderungen mit sich bringen, was wiederum die Nutzung von Synergieeffekten möglich und sinnvoll macht.

Und noch ein weiterer Aspekt war aus Sicht der Teammitglieder entscheidend für den positiven Verlauf des Vorhabens: das strukturierte Projektmanagement, das die agilen Methoden und kreativen Impulse von GovLabDE perfekt flankierte. Nur dank dieser Kombination konnte innerhalb von gerade einmal sechs Wochen eine neue DNA für den Digital-Gipfel geschaffen werden.





## — ERFOLGE —

### Neuer Ansatz trifft auf rege Beteiligung

Im Laufe des Vorhabens wurden dem Team für eine der acht Plattformen des Digital-Gipfels über einhundert Projekteinreichungen zugespielt, also z. B. Vorschläge für Vorträge, um das neue Konzept des Digital-Gipfels mit Leben zu füllen. Ein bemerkenswerter Erfolg, der zeigt, wie gut das Prinzip GovLabDE von den Mitwirkenden auf Arbeitsebene aufgenommen und umgesetzt wurde. Die kreative Vorarbeit im Rahmen von GovLabDE hat kreative Ressourcen bei den Verantwortlichen für konkrete Veranstaltungsvorschläge freigesetzt. Statt Panelformate einfach mit einem wohlklingenden neuen Titel zu versehen und ansonsten auf business as usual zu setzen, wie einige der Teilnehmenden vor Beginn des Prozesses befürchtet hatten, wurden die Vorschläge produktiv genutzt.

Die im Projekt erarbeiteten Liefergegenstände dienen dazu, dem Digital-Gipfel, auch über 2023 hinaus, ein neues, zukunftsweisendes Profil zu verleihen.

# 100

„Über hundert eingereichte Projekte für eine Plattform – das ist schon eine ganz neue Dimension.“



Keyvisual „Digital-Gipfel 2023“

## Eine eigene DNA, ein Kompass für die Zukunft und ein Blickfang nach außen

Im Rahmen einer „DNA-Session“ wurden die grundlegenden Bestandteile und Charakteristika des Gipfels definiert, was die Arbeit des Teams einen entscheidenden Schritt voranbrachte. Die entstandenen Leitprinzipien bildeten eine Blaupause, mit der die verschiedenen Themen und Aktivitäten der Veranstaltung ausgerichtet werden konnten. So fand ein einmal definiertes Ziel – wie etwa die Förderung des Austausches – Niederschlag in verschiedensten Aspekten wie der Gestaltung der Räumlichkeiten, im Design oder in den zur Verfügung gestellten Ressourcen.

Der im Vorhaben erarbeitete Formatkatalog umfasst zudem eine Auswahl an verschiedenen Formaten, die auch in Zukunft genutzt und weiterentwickelt werden sollen. Last but not least hoben die Vorhabensbeteiligten den kreativen Prozess hervor, in dem aus ersten Konzeptstudien iterativ ein Keyvisual entstand, das in der gesamten Kommunikation zum Digital-Gipfel 2023 verwendet wird und die Grundgedanken des neuen Konzepts prägnant auf den Punkt bringt.

*„Die Gestaltung und Dokumentation der verschiedenen Formate hätte ohne die strukturierende Unterstützung der externen Beratung so nicht stattfinden können.“*

*„Der Gipfel 23 wäre so oder so zu Stande gekommen. Dass wir als Veranstaltungsteam so dahinterstehen, ist das Verdienst von GovLabDE.“*



## AUSBLICKE

Der Digital-Gipfel 2023 ist vorbei, das neue Konzept hat sich im Praxistest auf der erfolgreich verlaufenen Veranstaltung bewährt. Ist damit auch das dazugehörige GovLabDE-Vorhaben Geschichte? Nein. Denn die erarbeiteten Tools und Methoden werden weiterhin Verwendung finden – bei der Planung des nächsten Digital-Gipfels genau wie bei anderen Herausforderungen, denen sich die Beteiligten in Zukunft gegenübersehen.



## ERFOLGSGESCHICHTE: „ONCE-ONLY“

# „Once-Only“ – das gelingt nur gemeinsam

Der Begriff „Once-Only“ steht für gelebte Nutzerfreundlichkeit und er macht die enormen Möglichkeiten der Verwaltungsdigitalisierung für die Menschen und die Wirtschaft greifbar.

Groß sind aber auch die Herausforderungen, die es bei der Einlösung dieses Versprechens zu überwinden gilt. Ein interdisziplinäres Vorhaben mit Unterstützung von GovLabDE hat sich dieser Aufgabe gestellt.





## HINTERGRÜNDE

Bürokratie kostet Zeit und Nerven. Insbesondere dann, wenn immer wieder dieselben Daten und Nachweise erbracht werden müssen, die aus zurückliegenden Vorgängen bereits vorliegen. Das Once-Only-Prinzip soll dem ein smartes Ende bereiten. Der Name des Prinzips ist dabei Programm. Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen müssen ihre Angaben und Erklärungen nur ein einziges Mal einreichen, anschließend tauschen die Behörden diese Informationen – mit Zustimmung der Beteiligten – untereinander aus, um ihre jeweilige Verwaltungsleistung zu bearbeiten. Davon profitieren nicht nur die Antragstellenden, sondern auch die Verwaltungsmitarbeitenden, die weniger Daten anfordern und prüfen müssen.

Das simpel klingende Prinzip in den Verwaltungsalltag zu bringen, ist ein komplexes Unterfangen. Denn bevor Behörden untereinander Daten austauschen können, müssen sie ihre vielfältigen Perspektiven in Einklang bringen und ihre „Sprachen“ einander angleichen. So nutzen etwa verschiedene Verwaltungsstellen unterschiedliche rechtliche Definitionen bspw. des Begriffs „Einkommen“. Diese wortidentischen, aber dennoch fachlich unterschiedlich unterlegten Rechtsbegriffe müssen technisch und rechtlich austauschbar gemacht werden. Die „semantische Interoperabilität“ ist daher das Kernanliegen des Projekts, an dem BMF und BMI gemeinsam mit GovLabDE kollaborativ und behördenübergreifend arbeiten.

*„Once-Only verschlankt die ‚Fachverfahren‘ – also das ‚Backend‘ –, weil die von einer anderen Verwaltungsstelle gesammelten Daten bereits qualitätsgesichert vorliegen.“*

*„Für kollaboratives, ressort- und behördenübergreifendes Arbeiten braucht es andere Methoden, andere Werkzeuge, andere Räumlichkeiten. Das war der Grund für GovLabDE.“*



## ZUM VORHABEN

### **Titel**

„Once-Only“

### **Vorhabenträgendes Referat**

BMF, IV A „Digitaltaugliches Recht, Once-Only, Standardisierung“

### **Weitere Beteiligte**

Der Senator für Finanzen der Freien Hansestadt Bremen; Bundeskanzleramt; zahlreiche weitere Ministerien und Behörden von Bund, Ländern und Kommunen aus dem Once-Only-Netzwerk

### **Dauer**

02.01.2023 bis 30.06.2023 (Phase 1),  
01.07.2023 – 08.12.2023 (Phase 2)





## — MASSNAHMEN —

### Fokus aufs Wesentliche dank GovLabDE

Besonders wertvoll für die Beteiligten ist die externe Unterstützung, die die beteiligten Ressorts entlastet und zugleich eine neutrale Vermittlerrolle zwischen ihnen übernimmt. Indem die Externen strukturierende und organisatorische Aufgaben erfüllen, können sich die Teams auf die Inhalte des Vorhabens konzentrieren. Ein gutes Beispiel sind die agil und kollaborativ gestalteten Workshops. Alle Arbeiten, die nicht den Kern des Vorhabens betreffen – von den umfangreichen Planungen über das Coaching bei den Workshops bis zur aufwendigen Nachbereitung und Dokumentation –, werden operativ von Externen unterstützt und so bessere inhaltliche Ergebnisse im Workshop erzielt.

Die externe Unterstützung trägt entscheidend dazu bei, die Sichtbarkeit von Once-Only außerhalb der Workshops zu erhöhen, beispielsweise über Formate auf der re:publica, der NexT e.V. Jahreskonferenz und auf dem Zukunftskongress.



## — ZUR PERSON —

### Name

Kathleen Jennrich

### Ministerium

Bundesministerium der Finanzen

### Arbeitsschwerpunkte

Kathleen Jennrich arbeitet im Bundesministerium der Finanzen an strategischen Fragen der Digitalisierung, um bereichsübergreifend neue digitale Prozesse zu gestalten, die nutzerorientiert und medienbruchfrei in einer immer komplexeren Welt funktionieren.

Dabei befördern neue Methoden des agilen Arbeitens und die zielgerichtete Verknüpfung von Recht und Technik ein interdisziplinäres, die Rechtsgebiete sowie Bund-/Länder-/Kommunen-übergreifendes Zusammenwirken.

„GovLabDE steht dafür, dass ein Verfahren bewusst interdisziplinär vorgeht und alle Beteiligten mitdenken, Ideen haben, Lösungsansätze entwickeln – aber auch bewusst aus unterschiedlichen Fachrichtungen auf die gleiche Sache schauen.“



” Wenn eine externe Person den agilen Workshop moderiert, dann ist es sichtbar nicht aus der Perspektive eines bestimmten Ministeriums oder einer Behörde, sondern neutral. Das hilft, um sich anzunähern.“

### Mindset schlägt Template

Die ressort- und behördenübergreifende Zusammenarbeit fördert den Auf- und Ausbau eines agilen Mindsets und der kollaborativen Fähigkeiten der Beteiligten. Die Möglichkeit, aus verschiedenen Perspektiven gemeinsam an einem Thema zu arbeiten und sich sachlich auszutauschen, ist eine echte Bereicherung und eine Inspiration für alle Teammitglieder. Statt die Nutzbarkeit von ressortfremden Tools und Templates zu diskutieren, interagieren die Teilnehmenden direkt – face to face – miteinander.

### Am richtigen Ort, mit den richtigen Tools

Der GovTech Campus ist der perfekte Ort, um im Vorhaben die Prinzipien der neuen Zusammenarbeit zu leben. Dass der Campus als neutrales Setting keinem speziellen Ressort „gehört“, kommt bei den Beteiligten besonders gut an. In der Zusammenarbeit profitieren die Teammitglieder auch von digitalen, kollaborativen Tools, wie zum Beispiel Kanban-Boards.

” Ich liebe mein Kanban-Board. Ich möchte es nicht missen.“

” Dass man bewusst aus unterschiedlichen Perspektiven auf das gleiche Thema schaut und kollaborativ durch innovative Lösungsideen Hemmnisse abbaut, damit es in jeglicher Hinsicht funktioniert: Das ist der Mindset-Wechsel.“





## — ERFOLGE —

### Gemeinsam arbeiten und vereint auftreten

Im Juli 2023 wurden in der 3. Sitzung der Staatssekretärinnen und Staatssekretäre zu digitalpolitischen Themen die bisherigen Projektergebnisse gemeinschaftlich präsentiert. Dass die Vorbereitung und Vorstellung kollaborativ stattfand, zeigt, dass die ressortübergreifende Zusammenarbeit in den Köpfen und Herzen aller Beteiligten angekommen ist und ganz selbstverständlich nach außen getragen wird.

### Interdisziplinäres Netzwerk

Mit dem Once-Only-Vorhaben hat sich ein Netzwerk etabliert, das mittlerweile über 1.000 Fachkräfte aus über 40 Ministerien und Behörden umfasst. Was diese Expertinnen und Experten verbindet: Sie alle sehen das Potential der Nutzung von Daten aus anderen Teilen der Verwaltungen für ihre Arbeit. Das Netzwerk bietet praktische „Hilfe zur Selbsthilfe“, gibt unterstützende Instrumente an die Hand, beantwortet Fragen und erleichtert, vom Wissen des jeweils anderen zu profitieren. An den Workshops des Netzwerks nehmen Akteure aus unterschiedlichsten Bereichen der Verwaltung teil. Neben den technischen Aspekten von Once-Only stehen dabei auch organisatorische, semantische und rechtliche Aspekte sowie die effektive Zusammenarbeit und Kommunikation untereinander im Fokus.

“*Once-Only ist immer ein Geben und Nehmen zwischen zwei Parteien, an deren Anfang immer Kommunikation steht. Und hier kommt unser Netzwerk ins Spiel.*”

Über **40**  
Ministerien & Behörden

**750**  
Expertinnen und Experten



## Vom Koalitionsvertrag zur Best Practice

Dank der Unterstützung durch GovLabDE gibt das Vorhaben konkrete Antworten auf die Ziele des Koalitionsvertrags, der „das Silodenken überwinden“ und „feste ressort- und behördenübergreifende agile Projektteams und Innovationseinheiten mit konkreten Kompetenzen ausstatten“ will.

Durch die verbesserte Vernetzung wird sichtbar, wo in den unterschiedlichen Ministerien und Behörden themennahe Aktivitäten stattfinden, um gemeinsame Schnittstellen und weitere Zusammenarbeitspotentiale zu erkennen. So können schnell Ergebnisse zu Innovationsthemen erzielt werden.

„*Unser Projekt ist Best Practice im Sinne des Koalitionsvertrags. Wir überwinden bewusst Silodenken und kommen gemeinsam voran, indem wir Kapazitäten bündeln und gemeinsame Schnittstellen gezielt ausnutzen.*“



## AUSBLICKE

Der weitere Fahrplan des Vorhabens ist klar abgesteckt. Die kollaborierenden Ressorts bringen passende, praxisorientierte Anwendungsfälle von Once-Only gemeinsam in die Umsetzung. Dabei ist ein kontinuierlicher Austausch mit dem GovLabDE-Vorhaben zur „Semantischen Interoperabilität“ gegeben.

Um den Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit weiter zu fördern, sind weitere Workshops und Netzwerktreffen geplant. Diese Veranstaltungen bieten die Gelegenheit, Best Practices zu teilen, Herausforderungen gemeinsam zu diskutieren und die Zusammenarbeit zwischen den Ressorts weiter zu vertiefen.

Der bisherige Projektverlauf zeigt, dass das von GovLabDE unterstützte Vorhaben auf dem richtigen Weg ist, die Verwaltung Deutschlands zu verbessern – und die Vorteile des Once-Only-Prinzips flächendeckend verfügbar zu machen.

## ERFOLGSGESCHICHTE: „ZUKUNFTSSTRATEGIE“

# Sprungbrett für innovative Forschung

Wenn Mitarbeitende fast sämtlicher Bundesministerien zusammenkommen, um gemeinsam an der Neuausrichtung der deutschen Forschungs- und Innovationspolitik zu arbeiten, müssen komplexe Prozesse koordiniert werden.

GovLabDE lieferte die Begleitung für ein anspruchsvolles Vorhaben: durch eine umsichtige Strukturierung und den Einsatz agiler Methoden und Ansätze.





## HINTERGRÜNDE

„Zukunftsstrategie Forschung und Innovation“ lautet der vollständige Name der Dachstrategie für die Forschungs- und Innovationspolitik der Bundesregierung. Ihr Ziel: mehr Fortschritt wagen, um die Innovationskraft Deutschlands zu stärken und die technologische Souveränität Europas zu sichern. Angegangen werden dabei von Armutsbekämpfung bis Klimawandel die großen Herausforderungen unserer Zeit.

Im Februar 2023 wurde das ambitionierte Vorhaben, an dem mit wenigen Ausnahmen nahezu alle Ressorts mitarbeiten, im Kabinett auf den Weg gebracht. Die Zusammenarbeit findet in sechs „Missionsteams“ statt, die bis zu 15 Köpfe zählen und jeweils von zwei oder drei Ressorts koordiniert werden. Die kleinen, aber thematisch breit und bunt aufgestellten Teams sind dafür zuständig, die im Rahmen der Zukunftsstrategie definierten Ziele für die einzelnen Missionen zu sichten, zusammenzutragen, was in den einzelnen Häusern passiert und eine Priorisierung vorzunehmen. Unterstützt werden sie durch das „Forum #Zukunftsstrategie“; ein Gremium von 21 Fachleuten und Stakeholdern, das sowohl die Bundesregierung auf Leitungsebene berät als auch die Missionsteams direkt begleitet.

Angesichts dieser personellen und organisatorischen Vielfalt stand das Projekt vor der Herausforderung, eine produktive ressortüberschreitende Zusammenarbeit zu gewährleisten und bestehendes Silodenken zu überwinden. Darum fiel die Entscheidung, für die Initialisierungsphase GovLabDE an Bord zu holen. Wie können die Missionsteams zusammenarbeiten, um optimale Ergebnisse zu erzielen? Wo und wann können die Beteiligten zusammenkommen? Welche neuen und agilen Arbeitsmodi lohnt es zu erproben? Diese und ähnliche Fragen sollte die Kooperation beantworten helfen.

„Sicherlich hätte es auch ohne GovLabDE funktioniert. Es wäre aber deutlich anstrengender gewesen. Kluge Impulse, ein guter Austausch und ein hilfreicher Ansatz!“



## ZUM VORHABEN

### **Titel**

„Zukunftsstrategie  
Forschung und Innovation“

### **Vorhabentragendes Referat**

BMBF, 111 „Grundsatzfragen von Innovation  
und Transfer; Zukunftsstrategie; Koordinierung“

### **Weitere Beteiligte**

BMDV, BMDK, BMEL, EMUV, BMG,  
BMI, Bundeskanzleramt

### **Dauer**

Fünf Monate



## MASSNAHMEN

### Befähigte Teams durch moderne Methodiken

GovLabDE brachte diverse Workshop-Formate und Methoden ein, die die Projektarbeit von Beginn an bereicherten. Erfrischende Herangehensweisen, wie etwa die Entwicklung von Business-Canvas-Modellen und das Vorgehen in Ideen-Sprints, wurden eingesetzt, um die Kreativität und Innovation innerhalb der Missionsteams anzuregen.

### Die richtigen Plattformen nutzen

Für die Unterstützung der Missionsteams wurden die Plattformen Confluence für kollaboratives Arbeiten und BSCW als Wiki genutzt. GovLabDE half bei der Einrichtung dieser Plattformen. Ziel war es, so die Interaktion, den Informationsaustausch und die Strukturierung der Arbeitsstände für die Teams zu erleichtern und zu beschleunigen.

*„Das GovLabDE-Angebot war für uns gerade in der Initialisierungsphase sehr wertvoll, in der es weniger um fachliche Themen geht, sondern viel um innovative Prozesse und Strukturen.“*

*„Auf der atmosphärischen Ebene hat GovLabDE einen sehr guten Job gemacht.“*

### Reflexionspartner und Konfliktmoderator

GovLabDE konnte einen Beitrag als Reflexionspartner leisten, der bei größeren Abstimmungsprozessen und anderen Aktivitäten unterstützte. Reflexionen, Feedback und Methodiken aus der umfangreichen Beratungserfahrung von GovLabDE halfen dabei, die Zusammenarbeit konstruktiv zu entwickeln. Hilfreich war auch die Rolle von GovLabDE als ressort-unabhängiger Moderator.





## ERFOLGE

### GovLabDE als Möglichmacher der Missionsteams

Mit der Unterstützung von GovLabDE sind die Teams erfolgreich in ihre jeweiligen Missionen gestartet, die entscheidenden Weichen hin zu einer produktiven und methodisch innovativen Zusammenarbeit wurden gestellt. GovLabDE half dabei, die Teams in der Initialisierungsphase zu strukturieren und Prozesse zu optimieren, auf denen die eigentliche fachliche Arbeit nun aufbauen wird.

Zwei von GovLabDE zur Verfügung gestellte Ansprechpartner arbeiteten eng mit jedem Team zusammen, nahmen an Meetings teil, bereiteten Dokumente vor und boten operativen Support, der in die Umsetzungsarbeit der Missionsteams einfluss.

### Reibungslose Übergabe

Die reibungslose Übergabe der etablierten Arbeitsstände und Prozesse an ein zentrales Projektbüro war ein wichtiges Element der professionellen Unterstützung durch GovLabDE. Auch effektive Organisation und professionelle Moderationsarbeit trugen hier zur erfolgreichen Umsetzung der Übergabe bei.

*Die Nutzung von Online-Plattformen ist noch nicht wirklich Standard in der Verwaltung.*

*Damit wollen wir definitiv weiterarbeiten.*

*Wir haben die Strukturen für ressortübergreifendes Arbeiten so angelegt, dass sie themenunabhängig funktionieren. Davon kann die Umsetzung hoffentlich langfristig profitieren.*



## AUSBLICKE

### Grenzüberschreitend zusammenarbeiten – über Ressorts und Legislaturperioden hinweg

Nach dem positiven Start, den GovLabDE begleiten durfte, geht es nun weiter in der Umsetzungsphase. Zum Ende der Legislaturperiode wird eine größere Veranstaltung das Erreichte bilanzieren. Ideal wäre es, die aufgebauten Strukturen und Prozesse auch über die Legislaturperiode hinaus nutzbar zu machen.

Die Beteiligten sind zuversichtlich, dass Nachhaltigkeit und Stabilität sich auf lange Sicht auszahlen – und auch bei sich ändernden Themen und Akteuren Bestand haben werden.





ERFOLGSGESCHICHTE:  
„INFORMATIONSSICHERHEIT NEU DENKEN“

## Grenzenlose Kooperation für eine sichere Verwaltung

Das Thema Sicherheit nimmt auch im digitalen Raum zunehmend eine herausragende Stellung ein. Geschützt werden müssen nicht nur die privaten Daten der Bürgerinnen und Bürger, sondern genauso die vertrauliche Regierungskommunikation.

Im GovLabDE-Vorhaben „Informationssicherheit Neu Denken“ werden ressortübergreifend Weichen gestellt für eine sichere IT-Infrastruktur auf Bundesebene.





## HINTERGRÜNDE

Informationssicherheit ist ein komplexes Thema, das viele Stellen innerhalb der Verwaltung betrifft und von wechselseitigen Abhängigkeiten geprägt ist. Oft stehen die Akteure vor ähnlichen oder identischen und sehr komplexen Herausforderungen. Ein koordiniertes und auf die zügige Umsetzung von Informationssicherheit fokussiertes Vorgehen ist bei der Entwicklung neuer Lösungsansätze deshalb geboten.

Vor diesem Hintergrund entstand der Wunsch, in einem ressortübergreifenden Austauschformat aktuelle Fragen der Informationssicherheit in der Bundesverwaltung gemeinsam zu erörtern, um neue Lösungsansätze zu finden.

Den Anfang des Vorhabens markierte ein Workshop Anfang März 2023 unter Leitung von Staatssekretär Dr. Richter. Alle Abteilungsleitenden der Ressorts sowie der Vizepräsident des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik kamen zusammen, um über den aktuellen Stand der Informationssicherheit auf Bundesebene zu diskutieren und den strategischen Handlungsbedarf für die nächsten Jahre abzustecken. Die im Workshop beschlossenen Handlungsstränge sollten in Kooperation mit GovLabDE in einem agilen Format fachlich weiter bearbeitet werden.

*„Im GovLabDE-Vorhaben haben wir uns für einen verwaltungsuntypischen Weg entschieden. Nämlich für einen agilen Weg – jenseits von Gremien und klassischen Arbeitsgemeinschaften.“*



## ZUM VORHABEN

### Titel

„Informationssicherheit Neu Denken“

**Vorhabentragendes Referat**  
BMI, CI 4 „Cybersicherheit in der Bundesverwaltung“

**Weitere Beteiligte**  
Bundesministerien und nachgeordnete Behörden

**Dauer**  
25.01.2023 bis 31.12.2023





## — MASSNAHMEN —

### Agile Methoden und offener Austausch

Durch den GovLabDE-Prozess lernten viele Beteiligte agile Arbeitsmethoden erstmals kennen – und sehr schnell schätzen. Beispiel Design Thinking: Dieser Ansatz ermöglichte es, Personen mit unterschiedlicher fachlicher Expertise zusammenzubringen, die zuvor wenig voneinander wussten. Die dynamische Vernetzung erleichterte und bereicherte den fachlichen Austausch im Vergleich zu traditionellen, formal-bürokratischen Arbeitsabläufen erheblich. Unabhängig von starren Hierarchien und formellen Arbeitsgruppen wurde der Prozess angestoßen und auf Basis vordefinierter Themencluster nach Lösungswegen zum Thema Informationssicherheit gesucht. Der agile Ansatz schuf eine anregende Arbeitsatmosphäre und wurde von den Beteiligten als solides Fundament für das gesamte Vorhaben angenommen.

### Planen ist gut, probieren ist besser

Das agile Arbeiten eröffnete zugleich Freiräume für eigenverantwortliches Gestalten und Verändern. War ein bestimmter Aspekt des Vorhabens einmal als relevant identifiziert, konnten zeitnah neue Lösungsansätze angegangen werden. Überlange Vorplanungsphasen entfielen, stattdessen konnten die Beteiligten einfach Initiative ergreifen, ausprobieren, testen, verwerfen, umdenken. Ohne Angst vorm Scheitern und mit Lust an kreativen Lösungen wurden zugleich die Wege für die konkrete Umsetzung verkürzt – „anstatt erstmal Unmengen neuer Vorgaben zu produzieren“, wie einer der Beteiligten anmerkte.



## — ZUR PERSON —

#### **Name**

Hannelore Jorgowitz

#### **Ministerium**

Bundesministerium des Innern und für Heimat

#### **Arbeitsschwerpunkte**

Cybersicherheit in der Bundesverwaltung

”*Wir haben dazu Feedback von den Kolleginnen und Kollegen bekommen. Die freuen sich riesig, dass sie da offen fachlich diskutieren können und sehen, dass wir tatsächlich gemeinsam schnell weiterkommen.*“



„Man ist auf einem neutralen Campus, nicht in einem bestimmten Ministerium mit formalen Regularien. Da ist die Atmosphäre schon eine andere, man ist plötzlich in einer anderen Welt.“

### Wertvolle Impulse, kreatives Setting

Als weiterer Erfolgsfaktor des Vorhabens stellte sich die Unterstützung durch externe, neutrale Moderatorinnen und Moderatoren heraus. Insbesondere im Bereich agiler Arbeitsweisen bot die Beratung eine hervorragende Unterstützung, sowohl auf inhaltlicher als auch auf methodischer Ebene. Als neutrale Instanz sorgte sie für eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre und übernahm die Rolle eines Ermöglichers und Begleiters über den gesamten Vorhabenprozess. Wo eigene methodische Expertise und Kapazitäten für das ambitionierte Ziel nicht ausgereicht hätten, beschleunigte die externe Unterstützung die erfolgreiche Umsetzung und ebnete den Weg für eine agile Herangehensweise.

Diese wurde auch durch die genutzten Räumlichkeiten auf dem Berliner GovTech Campus begünstigt. Das ressortunabhängige Campus-Setting wirkte auf die Beteiligten offener und befreiender als die üblichen Ministerialumgebungen und erwies sich als inspirierendes Versuchslabor, in dem neue Ansätze in puncto Informationssicherheit rasch Gestalt annehmen konnten.

### Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Die freie Herangehensweise in Form eines „Ideenspiels“ zum Thema Cybersicherheit ermöglichte es den Teilnehmenden, ungehindert miteinander zu interagieren. Jede und jeder konnte eigene Ideen einbringen und abweichende Ansätze diskutieren. Trotz flexibler Strukturen blieb der Fokus auf ein konkretes Thema erhalten, was eine effektive Lösungsfindung zur Folge hatte. Besonders positiv aufgenommen wurde auch der Austausch auf Augenhöhe, unabhängig von Rollen und Hierarchien, besonders bei Ressortkooperationen. Zwar wurde das Vorhaben vom BMI initiiert und koordiniert, im Vorhaben „Informationssicherheit Neu Denken“ sind aber alle Ressorts aktiv und gleichberechtigt eingebunden. Auch in den Workshops auf dem GovTech Campus spielte die Ressortzugehörigkeit keine Rolle.

„Toll ist dieses Interdisziplinäre, die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Workshop. Da kommen plötzlich sehr unterschiedliche Perspektiven zusammen – das ist bereichernd für alle.“



## ERFOLGE

In der Rückschau auf wenige Monate „Informationssicherheit Neu Denken“ sind sich die Vorhabenbeteiligten einig: Dank der Kooperation mit GovLabDE konnten die verfügbaren Ressourcen effizienter eingesetzt und Ziele effektiver erreicht werden. Dementsprechend wollen sie die im Rahmen von GovLabDE erprobten Methoden und Arbeitsweisen nicht mit dem aktuellen Projekt „zu den Akten legen“, sondern auch in zukünftigen ressortübergreifenden Herausforderungen wieder mit Leben füllen.

“*Die Unterstützung durch GovLabDE sollte in keinem ressortübergreifenden Projekt fehlen.*”

Formale Gremien und behördliche Entscheidungswege macht GovLabDE deshalb aber nicht überflüssig. Die Unterstützung wirkt lediglich als „Booster“, der eine schnellere Umsetzung von Informationssicherheit bei verringertem Einsatz von Haushaltsmitteln ermöglicht – was am Ende des Tages allen beteiligten Stellen zugutekommt. Betont wurde auch, dass bei jeder Zusammenarbeit mit GovLabDE eine Ergebnisrechenschaft nachzuweisen ist.

“*Dank der Kooperation mit GovLabDE konnten die verfügbaren Ressourcen effizienter eingesetzt und Ziele effektiver erreicht werden.*”



## AUSBLICKE

Das erprobte Vorgehen wird kein auf dieses Jahr beschränktes Experiment bleiben, sondern weiter vorangetrieben. Unterstützt wird dieser Beschluss nicht nur von den vielen operativ Beteiligten, sondern quer durch die gesamte Führungsebene – auch durch Staatssekretär Dr. Richter, der die Thematik „Informationssicherheit Neu Denken“ kürzlich in den IT-Planungsrat eingebracht hat. Das „Neu Denken“ der Informationssicherheit ist mit dem erfolgreich verlaufenen GovLabDE-Vorhaben bei weitem noch nicht abgeschlossen – aber ein wegweisender Anfang wurde gemacht.

„  
Ich bin gespannt, wohin die Reise uns noch führt.  
Für mich ist ein Kernelement dieses Ansatzes:  
dass niemand a priori das genaue Ziel kennt, wenn  
man sich auf den Weg macht. Und wenn man  
da aber offen ist, merkt man, dass man  
zusammen sehr weit kommt.“





# Neue Herausforderungen – neue Standards

Warum braucht es gerade heute Initiativen wie GovLabDE? Dafür gibt es viele Gründe: „Die voranschreitende Digitalisierung, vermehrte Krisenlagen, gestiegene Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger sowie die demografische Entwicklung mit ihren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt stellen Anforderungen an Behörden und ihre Steuerungsfähigkeit. Schlagwörter wie Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit kennzeichnen dabei zunehmend die Rahmenbedingungen, innerhalb derer Behörden agieren müssen. Behörden müssen auf aktuelle Entwicklungen mehr denn je organisatorisch schnell und angemessen reagieren sowie fähig sein, komplexe Projekte effektiv und effizient zu steuern.“<sup>2</sup>

Angesichts der im BMI-Organisationshandbuch aufgeführten Herausforderungen sind neue Herangehensweisen in der Bundesverwaltung das Gebot der Stunde. Aufgrund der genannten Vielschichtigkeit der Herausforderungen – aber auch, weil bestmögliche und gesellschaftlich akzeptierte Lösungen dann entstehen, wenn Ressorts untereinander und mit weiteren gesellschaftlichen Akteuren kooperieren.



# Komplexität kooperativ lösen

Die Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO) definiert ressortübergreifende Zusammenarbeit.<sup>3</sup> Sie definiert allerdings keine bindenden Verfahren für diese Zusammenarbeit. Aufgrund fehlender prozessualer und methodischer Vorgaben müssen Ministerien, die mit anderen Ressorts kooperieren wollen, immer wieder neu entscheiden, welches Vorgehen dafür wie angewendet und gegebenenfalls angepasst werden muss.

Aufgaben lassen sich durch eine funktionale Arbeitsteilung entlang fachlicher Kompetenzen am effizientesten erfüllen. Komplexe Herausforderungen machen darüber hinaus eine kooperative Bearbeitung erforderlich.

Damit dieses kooperative Vorgehen gelingen kann, müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein:

- erhöhtes Augenmerk auf die Definition von Rollen und fachlichen Zuständigkeiten,
- transparenter Umgang mit den jeweiligen Zielen der Ressorts,
- sorgsame Ausgestaltung des ressortübergreifenden Kooperationsprozesses.

Werden diese Kriterien beachtet, kann sich die Expertise der beteiligten Häuser optimal ergänzen. Damit werden die vielzitierten „Silos“ durchlässig und eine produktive Kooperation findet statt.



# Neue Arbeitsweisen, gemeinsame Erfolge

Gelungene ressortübergreifende Zusammenarbeit erfordert umfangreiche zeitliche Kapazitäten, kollaborative und agile Methodenkenntnis und ein strukturiertes, gemeinsames Vorgehen von der Problemdefinition bis zur Lösungsentwicklung. Um komplexe Fragestellungen zu bearbeiten, bedarf es häufig der aktiven Beteiligung relevanter Stakeholder auch außerhalb der Bundesressorts.

## Relevante Akteure identifizieren und beteiligen

Die Gespräche mit GovLabDE-Vorhabenverantwortlichen haben gezeigt, dass ressortübergreifende Vorhaben von externen Impulsen profitieren. Komplexe ressortübergreifende Fragestellungen lassen sich nur durch Beiträge aus Wissenschaft, Zivilgesellschaft oder Wirtschaft lösen. Die zielgerichtete Einbindung relevanter Stakeholder erfordert zunächst Klarheit über alle im Prozess Beteiligten, ihre Interessen und Ziele.<sup>4</sup> Auf dieser Basis kann die konkrete Einbeziehung in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse geplant und ein Stakeholdermanagement aufgesetzt werden.

## Frühzeitig gemeinsames Problem- und Zielverständnis schaffen

Für die Erarbeitung eines gemeinsamen Zieles braucht es zunächst eine geteilte Sicht auf die Probleme. Nachdem die Beteiligten gemeinsam die Ursachen von Problemen analysiert und sich somit eine geteilte Informationsbasis geschaffen haben, können Ziele zur Lösung des Problems abgeleitet werden. “Voraussetzung für die Aufnahme der operativen Zusammenarbeit ist eine abgestimmte Zieldefinition“, so ein Referent in einem GovLabDE-Vorhaben. Zielkonflikte sind transparent darzulegen.







## Design Thinking, Kanban, Scrum – kurz erklärt

Design Thinking, Kanban und Scrum sind drei Ansätze im Bereich des Projektmanagements und der Problemlösung:

**Design Thinking** ist ein kreativer Ansatz zur Problemlösung, bei dem der Fokus auf den Bedürfnissen der Nutzer liegt. Es betont das Verstehen, Ideen generieren, Prototypen erstellen und Testen, um innovative Lösungen für komplexe Probleme zu entwickeln.

**Kanban** ist ein agiles Projektmanagement-Framework, das die Visualisierung von Aufgaben und den kontinuierlichen Arbeitsfluss betont. Aufgaben werden auf Karten (Kanban-Karten) dargestellt, die auf einem Board platziert werden. Dies hilft Teams, ihre Arbeit zu organisieren und Engpässe zu identifizieren.

**Scrum** ist ebenfalls ein agiles Framework, das die Zusammenarbeit in Teams fördert und die kontinuierliche Lieferung von Ergebnissen betont. Es organisiert die Arbeit in kurzen Entwicklungszyklen, sogenannten Sprints, und beinhaltet regelmäßige Treffen, um den Fortschritt zu überprüfen.

### Kollaborative und agile Arbeitsmethoden erleichtern die gemeinsame Lösungsfindung

Ressortübergreifende Zusammenarbeit funktioniert mithilfe kollaborativer und agiler Arbeitsmethoden deutlich erfolgreicher. Sie ermöglichen es Teams, gleichzeitig, gemeinsam und effektiv an der Problemlösung zu arbeiten und miteinander Mehrwerte zu schaffen. Für die projektbezogene und kooperative Arbeit kann auf Ansätze wie Design Thinking, Kanban oder Scrum zurückgegriffen werden. Retrospektiven bieten den Teams die Gelegenheit, ihre Arbeit und Gruppendynamische Prozesse zu reflektieren. Gespräche mit verschiedenen Ressorts zeigen, dass die Anwendung solcher Methoden ein ergebnisoffenes und schnelleres Vorgehen ermöglicht. Eine Gesprächspartnerin resümiert die erfolgreiche agile Zielerreichung so: „Das hätten wir in der üblichen ministerialen Zusammenarbeit so schnell nicht geschafft.“ Um Vorbehalte gegenüber diesen innovativen Vorgehensweisen zu reduzieren, wünschen sich die Fachreferentinnen und Fachreferenten eine bessere Kenntnis der Methoden seitens der Leitungsebene.

### Kompetenzen zielgerichtet erweitern

Interministerielle Kooperation bedarf spezifischer Kompetenzen insbesondere in den Bereichen der Projekt-, Kollaborations-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit. Um diese zu erweitern, sind die zuvor benannten agilen Methoden genauso notwendig wie eine Entwicklung von Kompetenzen durch Schulungen zur Auftrags- und Zielklärung, Konfliktmoderation oder zum Steuern von Teamdynamiken. So können Mitarbeitende komplexer Vorhaben in interdisziplinären Teams Herausforderungen effektiv begegnen.

### Wissen und Erfahrungen teilen und Zusammenarbeit reflektieren

Ein systematisches Wissensmanagement koppelt individuelles Wissen mit der Organisation und stellt so sicher, dass relevante Informationen allen Beteiligten zugänglich sind. Dabei kommen Softwarelösungen wie etwa Wiki-Systeme zum Einsatz. GovLabDE stellt den Ressorts dieses Angebot grundsätzlich zur Verfügung. Der personengebundene Austausch von Informationen und Wissen findet in Netzwerken statt. Veranstaltungen in Präsenz und Formate wie die kollegiale Fallberatung gestalten diesen Austausch produktiv.

Last but not least sorgt das physische Zusammentreffen dafür, dass die Beteiligten auch auf der menschlichen Ebene schneller einen Draht zueinander finden und die Teamdynamik verbessert wird.

## Eine Frage der Kultur

Erfolgreiche interministerielle Kooperation baut auf eine Kultur der Zusammenarbeit auf. Sie ist geprägt durch Werte wie Offenheit, Vertrauen und Fairness. Diese Werte verstehen sich nicht von selbst, sondern müssen in der täglichen Arbeit aktiv gelebt werden.

### **Stärkung der kooperationsfördernden Werte Vertrauen, Offenheit und Fairness**

„Vertrauen musste zwischen den Ressorts erst aufgebaut werden“, so eine Referentin aus einem GovLabDE-Vorhaben. Dafür ist es beispielsweise notwendig, die für das Vorhaben relevanten Interessen und Ziele offenzulegen. Diese Transparenz des eigenen Handelns trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen. Gemeinsame Termine in Präsenz erleichtern eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Vertrauen spielt auch eine zentrale Rolle bei der Mandatierung der Arbeitsebene für eine interministerielle Zusammenarbeit. Wie weit können Fachebenen bei der ressortübergreifenden Lösungsentwicklung gehen? Welche Entscheidungsspielräume haben sie und wann gilt es die Leitungsebenen zu beteiligen? Strategische, koordinierende und operative Ebene sollten entsprechende Leitplanken frühzeitig miteinander vereinbaren (siehe auch S. 46.) Offenheit bedarf es zudem gegenüber kollaborativen Arbeitsweisen. Sich auf gemeinsame und ergebnisoffene Entwicklungsprozesse einzulassen, bedeutet für Leitungsebenen immer auch, Einfluss auf operative Einzelmaßnahmen abzugeben. Fairness stellt den dritten zentralen kooperationsfördernden Wert dar. Alle Beteiligten sollten gleichermaßen von einer Zusammenarbeit profitieren. Dies ist vor allem durch eine von den Beteiligten als fair empfundene

Verteilung von Aufwänden und Erträgen zu erreichen.<sup>5</sup>

### **Mandatierung mit ausreichend Entscheidungsspielräumen erteilen**

Eine kooperationsfreundliche Kultur zeigt sich insbesondere in der Mandatierung von Entscheidungsspielräumen. In GovLabDE-Vorhaben erfolgt die ressortübergreifende Erarbeitung von Lösungsvorschlägen durch die Fachebene. Um in diesem Kontext bestmögliche Ergebnisse erzielen zu können, braucht die Fachebene einen ausreichenden Gestaltungskorridor, der zu Beginn der Zusammenarbeit durch die relevanten Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger abgestimmt werden sollte (siehe auch S. 46.) Dadurch wird es möglich, in einen zielführenden Austausch mit anderen Ressorts zu gehen und effizient Entscheidungen zu treffen, ohne sich ständig bei der eigenen Leitungsebene rückversichern zu müssen.



# Innovative Tools, neutrale Räume

Neben dem passenden organisatorischen Setup und einer kooperationsfördernden Arbeitskultur steht und fällt der Erfolg interministerieller Kooperation mit den richtigen Ressourcen in puncto Projektmanagement, Technik und Räumlichkeiten. In all diesen Bereichen unterstützt GovLabDE mit passgenauen Angeboten.

## **Aufwände in der projektförmigen Zusammenarbeit auffangen**

„Es ist gut zu wissen, dass da jemand ist, und uns den Rücken für die fachliche Arbeit freihält“, so ein Referent im GovLabDE. Ermöglicht hat dies eine fundierte Projekt-Governance und ein mit ausreichenden Ressourcen ausgestattetes Project Management Office (PMO, auch bekannt als Projektbüro). Diese Ressource unterstützt nicht nur personell, sondern definiert darüber hinaus die Standards für das Projektmanagement und hält dieses aufrecht. So können die koordinativen Mehraufwände abgedeckt und der Fokus auf die fachliche Arbeit gewahrt werden.



## Offener als gedacht: die BHO

**Die Bundeshaushaltsordnung (BHO)** verhindert innovative Kooperation zwischen den Ministerien, indem sie auf der klaren Zuordnung eines Vorhabens zu einem Ressort besteht (Ressortprinzip): So lautet eine in der Bundesverwaltung verbreitete Annahme.

Bei genauer Betrachtung erweist sich diese Annahme allerdings als Vorurteil. Die BHO erlaubt auch eine Zuordnung nach funktionalen Gruppen, unabhängig der Ressortstruktur (Realprinzip).<sup>6</sup> Auch wenn das Realprinzip weniger häufig in der Haushaltspraxis angewandt wird, so ist doch eine gemeinsame Finanzierung von ressortübergreifenden Vorhaben möglich.

## **Cloudbasierte Softwarelösungen für einfachen Datenaustausch bereitstellen**

Die Rückmeldungen aus den GovLabDE-Vorhaben unterstreichen, dass für eine verstärkt digitale Zusammenarbeit technische Werkzeuge eine unverzichtbare Grundlage darstellen. Benötigt werden einheitliche technische Werkzeuge, die innerhalb der Bundesverwaltung und mit externen Akteuren nutzbar sind, wie:

- eine zentrale Plattform für die gemeinsame Dokumentenbearbeitung und -ablage,
- ein Austauschtool bzw. Messenger wie z. B. ein gemeinsamer Chat,
- ein gemeinsam zugänglicher Kalender und
- ein digitales Whiteboard.

## **Neutrale, kreativitätsfördernde und flexibel nutzbare Räumlichkeiten einrichten**

Die Bereitstellung von neutralen Räumlichkeiten vereinfacht die Zusammenarbeit auf Augenhöhe entscheidend. Teilnehmende berichteten, dass sie auf den von GovLabDE bereitgestellten Flächen frei arbeiten konnten, ohne dass eines der beteiligten Referate durch einen gefühlten „Heimvorteil“ privilegiert worden wäre. Eine kreativitätsfördernde sowie flexible Möblierung ermöglicht eine große Bandbreite von Aktivitäten – von Stillarbeit über interaktive Workshops in kleinem Kreis bis zu größeren Veranstaltungen.

# Ein Modell für die Zukunft

Mit GovLabDE wurde die projektbasierte und methodengestützte Zusammenarbeit innerhalb der Bundesverwaltung erfolgreich erprobt.

In den vielfältigen Vorhaben konnte die Bundesverwaltung ihre Fähigkeiten der interministeriellen Kooperation nachhaltig erweitern. Neben dem interministeriellen Ausschuss (IMA) bzw. der interministeriellen Arbeitsgruppe (IMAG) besteht nun auch die Möglichkeit, durch stärker kollaborativ ausgerichtete Formate den Auftrag zur Zusammenarbeit einzulösen, den die GGO formuliert.

*„In Angelegenheiten, die die Geschäftsbereiche mehrerer Bundesministerien berühren, arbeiten diese zusammen, um die Einheitlichkeit der Maßnahmen und Erklärungen der Bundesregierung zu gewährleisten.“*

**Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien**



## **IMA / IMAG**

**Etablierte Mechanismen zur Koordinierung von Ministerien und zur Vorbereitung von Regierungsbeschlüssen**

- Einsetzung erfolgt qua Vereinbarung der Bundesministerien oder Kabinettsbeschluss
- Federführendes Ressort verantwortet rechtzeitige und umfassende Beteiligung relevanter Ministerien
- Besetzung mit Verwaltungsmitarbeitenden der beteiligten Ministerien
- Nicht ausdrücklich als eigene Organe vorgesehen und geregelt
- Keine eigene Entscheidungsbefugnis

# Das ideale Vorgehen sichtbar machen

Der Nutzen von GovLabDE ist damit ein doppelter: Während die begleiteten Vorhaben ganz konkret durch die Unterstützung der Plattform profitierten (siehe die Erfolgsgeschichten ab S.14), konnten zugleich die Voraussetzungen für optimal geplante und durchgeführte Kooperationen in der Zukunft geschaffen werden. Basierend auf den gesammelten Erfahrungen lässt sich ein idealtypisches Vorgehensmodell interministerieller Kooperation ableiten. Dieses Modell stellt die Nutzenden in den Mittelpunkt und führt schrittweise durch den Prozess der ressortübergreifenden Zusammenarbeit.

Das auf der folgenden Doppelseite abgebildete Vorgehensmodell ist entlang von zwei Dimensionen aufgebaut.

Die Dimension „Ebene“ verortet die jeweiligen Elemente des Prozesses auf einer von drei Hierarchiestufen. Die drei vertikalen Ebenen des Vorgehensmodells entsprechen Hierarchieebenen und erfüllen unterschiedliche Funktionen: strategisch, koordinierend und operativ.

**Auf der strategischen Ebene** werden Ziele definiert und priorisiert, anhand derer die strategische Ebene der operativen Ebene ein Mandat erteilt. Während der Durchführung wird die strategische Ebene in wiederkehrenden Freigabemomenten punktuell einbezogen.

**Die koordinierende Ebene** hat die Steuerungsfunktion der operativen Ebene entsprechend der definierten strategischen Leitplanken und verfügbaren Ressourcen. Dabei identifiziert und benennt diese Ebene die zu beteiligenden Referate und wirkt als fachliche Freigabeinstanz.

**Auf der operativen Ebene** findet die inhaltliche ressortübergreifende Zusammenarbeit im Rahmen des Mandats statt. Hier werden die Vorhabensskizze und ein Projektstrukturplan erstellt und im Laufe des Vorhabens angepasst. Arbeitsergebnisse werden erstellt und zur Freigabe an die koordinierende Ebene übergeben.

In Form einer Prozessvisualisierung wird mit dem Vorgehensmodell eine Unterstützungsleistung angeboten, die den Ablauf eines ressortübergreifenden Vorhabens idealtypisch abbildet. Das Vorgehensmodell umfasst dabei sämtliche Phasen eines Projekts (Ende-zu-Ende-Zuständigkeit) sowie zentrale Elemente des Prozesses. Ergänzend werden passende Methoden und Vorlagen bereitgestellt, die durch die Ressorts verwendet werden können. Ziel ist es, interministerielle Kooperation einfacher und weniger aufwendig zu gestalten.

Die horizontale Achse des Vorgehensmodells bildet die Dimension „Zeit“ ab. Sie ordnet den Schritt im Projektverlauf ein. Der Projektverlauf unterteilt sich in vier Hauptphasen:

**Initiierung:** Die Herausforderung tritt auf und der Prozess wird angestoßen.

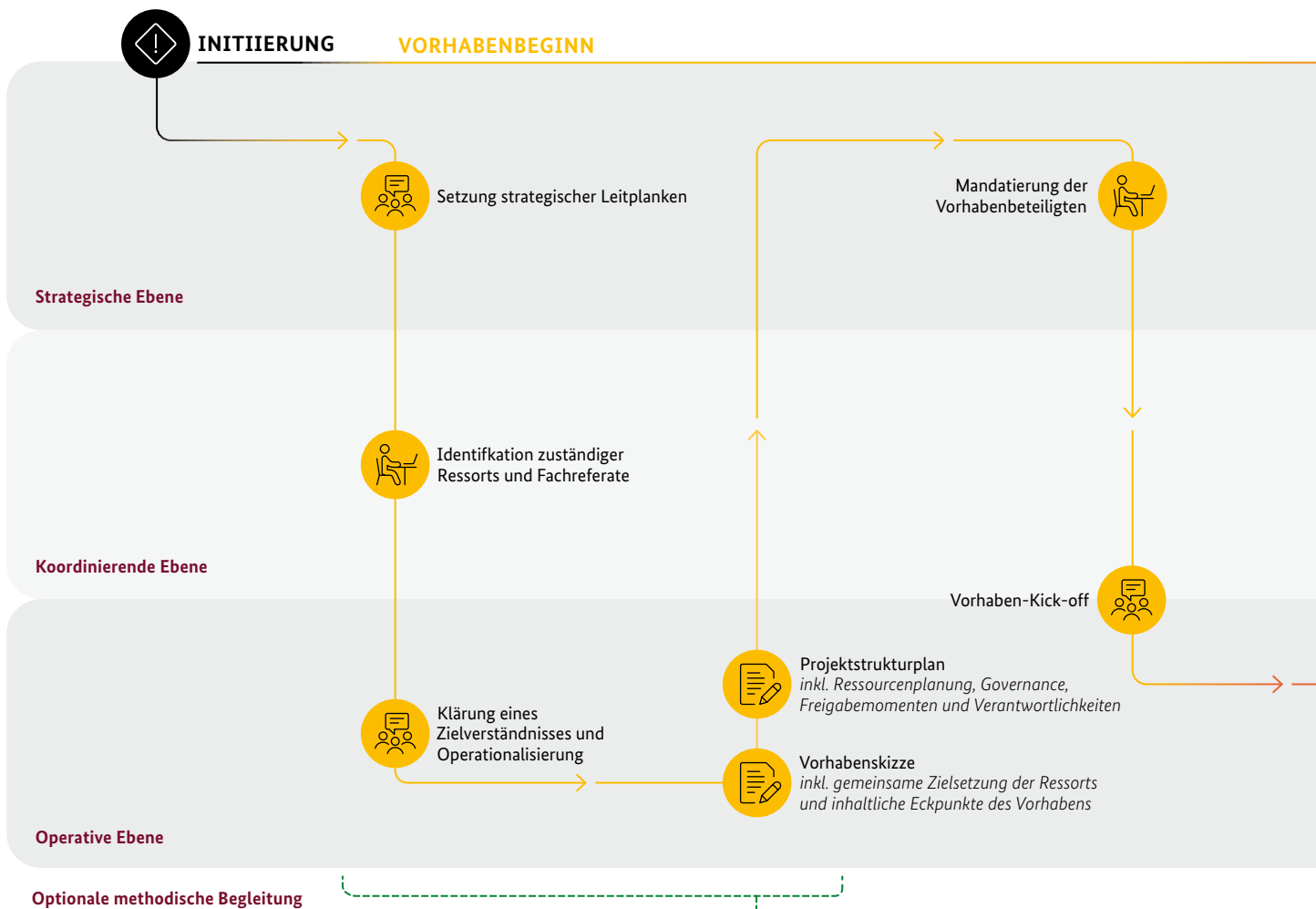
**Vorhabenbeginn:** Die Rahmenbedingungen und Details des Vorhabens werden geklärt und ein Mandat zur Bearbeitung wird erteilt. Diese Phase ist erfolgskritisch.

**Durchführung:** Die Liefergegenstände werden erstellt. Diese Phase kann je nach Charakter des Vorhabens sehr unterschiedlich gestaltet sein.

**Vorhabenabschluss:** Die Ergebnisse werden finalisiert und abgestimmt, die Zusammenarbeit wird reflektiert und bei Bedarf verstetigt.

Das hier vorerst vereinfacht dargestellte Modell stellt die Arbeitsgrundlage für eine detaillierte, handlungsanleitende Prozessgestaltung dar. Damit ergänzt es die in der GGO getroffenen Regelungen und beantwortet praktische Fragen zur Ausgestaltung der interministeriellen Zusammenarbeit.

# Vorgehensmodell zur interministeriellen Kooperation



GovLabDE Vorhaben und Expressvorhaben begleiten den gesamten Verlauf.

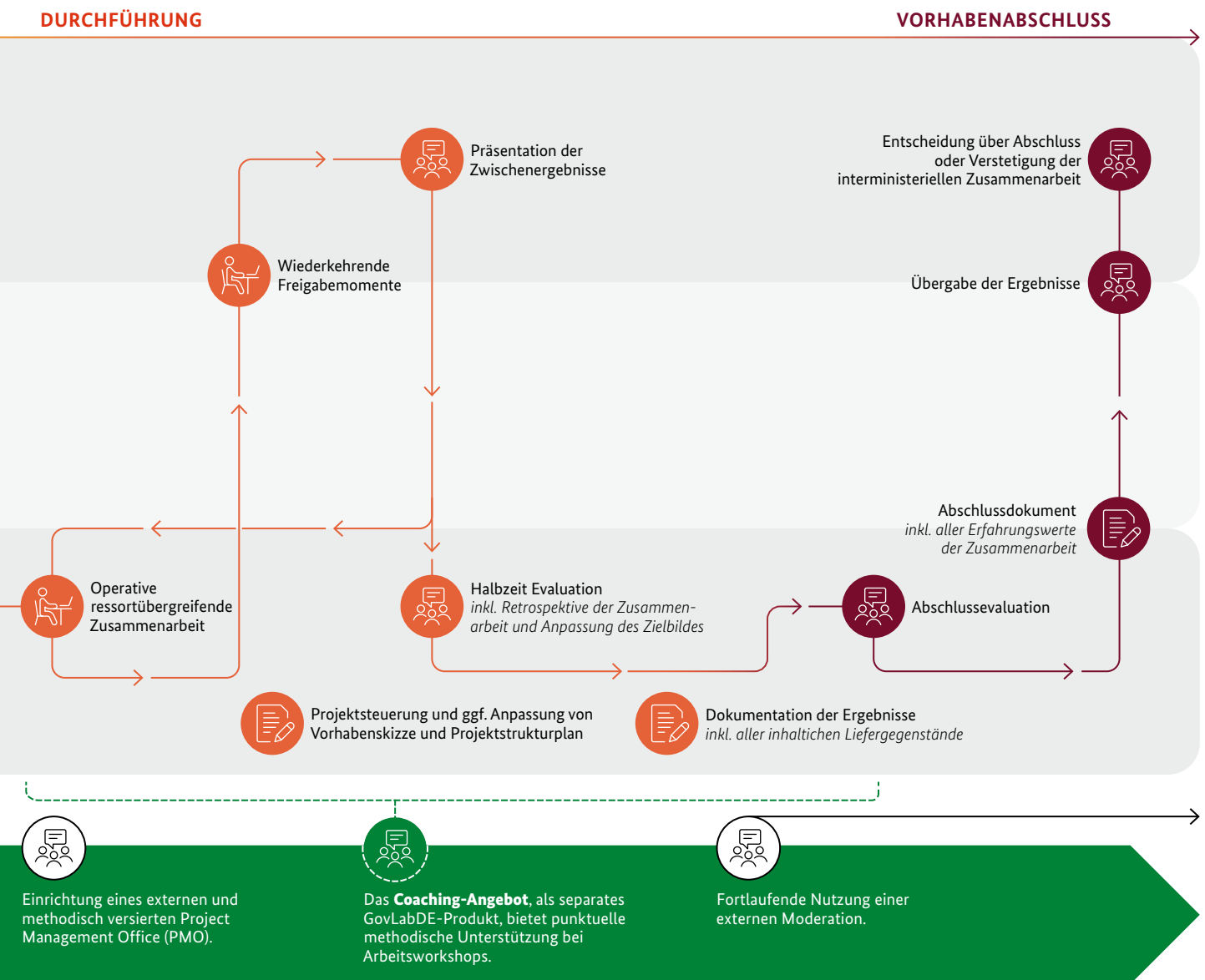


Der **Vorhabenklärungs-Workshop**, als separates GovLabDE-Produkt, bietet hierbei Unterstützung. Ergebnisse werden in Form einer Vorhabenskizze und eines Projektstrukturplans festgehalten.

Das Vorgehensmodell beinhaltet drei vertikale Ebenen mit den unterschiedlichen Funktionen **strategisch, koordinierend, operativ**. Horizontal ordnen sich Elemente entlang von aufeinanderfolgenden Vorhabenphasen: **INITIIERUNG, VORHABENBEGINN, DURCHFÜHRUNG** und **VORHABENABSCHLUSS**. In Zusammentreffen (👥) der jeweiligen Ebene(n) werden vielfach Dokumente (📄) zur Ergebnissicherung erstellt. Arbeitsschritte (👤) umfassen alle weiteren Tätigkeiten im Prozess.

Alle Vorhabenphasen, Ebenen und Prozesselemente können durch ein optionales methodisches Angebot unterstützt werden.

**GovLabDE und seine vier Produkte** – Vorhaben, Expressvorhaben, Vorhabenklärungs-Workshop und Coaching – sind eine Variante eines solchen Unterstützungsangebots.



Das Modell wird kontinuierlich weiterentwickelt. Den aktuellen Stand finden Sie auf der [GovLabDE-Website](#).





# Kooperations- und Innovationsfähigkeit ausbauen

Im internationalen Kontext lassen sich eine Reihe bemerkenswerter Ansätze beobachten, die darauf abzielen, die Innovationsfähigkeit des Staates zu erhöhen. Ausgangspunkt und Impulsgeber für strukturelle Veränderung sind häufig Innovationslabore. Sie schaffen Lern- und Freiräume für zukunftsweisende Arbeitsmodelle, ermöglichen aber auch ganz konkret die Entwicklung neuer, nutzerzentrierter Produkte und Leistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie Unternehmen. Vorreiter im öffentlichen Sektor war das dänische MindLab, eine regierungsübergreifende Innovationseinheit, die bereits 2002 aufgebaut wurde. Mit dem Schweizer Staatslabor, dem GovLabAustria und zuletzt GovLabDE konnten sich entsprechende Plattformen auch im deutschsprachigen Raum etablieren.

Dazu kommen in Bundesrepublik eine Reihe weiterer Angebote, die themenspezifisch Wandel vorantreiben. Hierzu gehören die zahlreichen Projekte zur Digitalisierung staatlicher Leistungen oder zur Modernisierung der Verwaltung. Die Erfahrungen und Kenntnisse aus Lern- und Experimentierräumen sowie aus den genannten Projekten gilt es für eine ganzheitliche Verwaltungstransformation aufzugreifen. Sie helfen – auch in den Kernorganisationen von Bundesministerien und nachgeordneten Behörden –, kollaborative und lernende Strukturen zu etablieren und einen umfassenden Kulturwandel einzuleiten.

Vor dem Hintergrund krisenhafter Lagen wie der Covid-19-Pandemie oder der sich beschleunigenden Klimaerwärmung hat sich der Fokus der Debatte in der Fachöffentlichkeit in der jüngeren Vergangenheit verschoben. So diagnostiziert die OECD eine „Komplexitätslücke“; also eine Diskrepanz zwischen den Problemen, mit denen Institutionen konfrontiert sind, und ihrer Fähigkeit, diese zu lösen.<sup>8</sup>

Die Fähigkeit von Staat und Gesellschaft, Mechanismen zum erfolgreichen Umgang mit Komplexität zu etablieren, ist entscheidend für deren Bewältigung. In den Blick geraten zunehmend Ansätze einer ganzheitlichen, missions- und wirkungsorientierten Politikgestaltung<sup>9</sup>, die mit einer transdisziplinären Zusammenarbeit einhergeht. Dabei werden nicht nur disziplinäre Grenzen überwunden, sondern auch nicht-akademische Akteure in Gestaltungsprozesse einbezogen.<sup>10</sup> Diese Vorgehensweise bedarf über Ressortforschung oder Expertenkommissionen hinausgehende Formen der Zusammenarbeit von Wissenschaft, Verwaltung und Gesellschaft und führt weltweit zu entsprechendem Umdenken. Auch in diesem Kontext ist eine Vielzahl von Projekten mit unterschiedlichen Ausprägungen in Organisationsstruktur, Zusammensetzung, Interaktionsformen und Output zu beobachten. Ihnen gemeinsam sind sich verändernde Organisationskulturen, veränderte Arbeitsweisen und somit neue Stellen- und Kompetenzprofile.<sup>11</sup>

Der Blick auf die vielfältigen Ansätze macht klar: Verwaltungstransformation endet nicht mit der reinen Digitalisierung von Abläufen und Leistungen. Wir stehen am Beginn eines umfassenden Wandels, dessen langfristiger Verlauf noch nicht absehbar ist. Mit den wertvollen Beiträgen der Zusammenarbeitsplattform GovLabDE stellt sich die deutsche Bundesverwaltung diesem Wandel – und gestaltet ihn aktiv mit.





## Endnoten

- <sup>1</sup> KoIV 2021, S. 7, BT-Drs. 20/3329, S. 31
- <sup>2</sup> Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023)
- <sup>3</sup> Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO), Abschnitt 1, §19
- <sup>4</sup> Hustedt et al. (2021)
- <sup>5</sup> Vgl. entsprechende Empfehlungen für Wissenschaftskooperationen: Hückstädt et al. (2022)
- <sup>6</sup> Deutscher Bundestag 2020
- <sup>7</sup> Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO), Abschnitt 1, §19, Absatz 1
- <sup>8</sup> OECD (2017)
- <sup>9</sup> Wagner et al. (2023)
- <sup>10</sup> Zu Transdisziplinarität Vgl. RIFS 2023
- <sup>11</sup> Berr et al. (2022), Wagner et al. (2023)

## Quellen und Literatur

**Berr et al. (2022): Der Crisis Science Hub: Krisenresilienz stärken durch systematische Zusammenarbeit von Wissenschaft und öffentlicher Verwaltung, iit Berlin.**

**Bundesministerium des Innern und für Heimat (2023), Das Organisationshandbuch – aus der Praxis für die Praxis,** [https://www.verwaltung-innova-tiv.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/1\\_Einfuehrung/1\\_6\\_Umfassendes\\_Verwaltungsmanagement/1\\_6\\_1\\_einfuehrung/einfuehrung\\_inhalt.html](https://www.verwaltung-innova-tiv.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/1_Einfuehrung/1_6_Umfassendes_Verwaltungsmanagement/1_6_1_einfuehrung/einfuehrung_inhalt.html), zuletzt aufgerufen am 31.10.2023

**Bundesregierung (2020). Gemeinsame Geschäftsordnung der Bundesministerien (GGO). Abschnitt 1, §19, Absatz 1.,** [https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwwbund\\_21072009\\_O11313012.htm](https://www.verwaltungsvorschriften-im-internet.de/bsvwwbund_21072009_O11313012.htm), zuletzt aufgerufen am 20.09.2023

**Bundesregierung (2021): Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP,** <https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/gesetzesvorhaben/koalitionsvertrag-2021-1990800>, zuletzt aufgerufen am 11.12.2023

**Deutscher Bundestag (2020). Einzelfrage zur ressortübergreifenden Mittelveranschlagung im Bundeshaushalt.** <https://www.bundestag.de/resource/blob/800568/050df3ed-55b1c5cd0ab2423d74cab5b/WD-4-100-20-pdf-data.pdf>, zuletzt aufgerufen am 24.10.2023

**Hustedt et al. (2021). Studie zu Aufgaben und Organisationsformen von Innovationseinheiten für die Verwaltung.** <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/studie-zu-aufgaben-und-organisationsformen-von-innovationseinheiten-fuer-die-verwaltung-2214674>, zuletzt aufgerufen am 05.09.2023

**Hustedt, T., & Veit, S. (2014). Forschungsperspektiven auf Regierungs- und Verwaltungskoordination: Koordinationsprobleme und Erklärungsfaktoren.** dms–der moderne staat–Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 7(1), 7–8.

# Impressum

Hückstädt, M., Janßen, M., Oberschelp, A., Wagner, N., Weinmann, C., Winde, M. (2022). **Forschungskooperation im Verbund. Future Lab: Kooperationsgovernance – Diskussionspapier 6.**  
<https://www.stifterverband.org/medien/forschungskooperation-im-verbund>, zuletzt aufgerufen am 10.10.2023

**OECD (2017): Systems Approaches to Public Sector Challenges: Working with Change**

**RIFS (2023): Transdisziplinäre Methoden, Prozesse und Praktiken,**  
<https://www.rifs-potsdam.de/de/forschungsbereich/transdisziplinäre-methoden-prozesse-praktiken>, zuletzt aufgerufen am 11.12.2023

**Wagner et al. (2023): Transformatives Regieren für systemischen Wandel. Für eine neue Art der Politikgestaltung in Deutschland, iit Berlin.**

**Herausgeber:**  
Bundesministerium des Innern und für Heimat, 11014 Berlin  
Internet: [www.bmi.bund.de](http://www.bmi.bund.de)

**Stand: 11/2023**

**Gestaltung:**  
frog part of Capgemini Invent, Rechtsform: GmbH,  
Olof-Palme-Straße 14, 81829 München

**Bildnachweis:**  
© Hendrik Schönsee, S. 1, S. 11–19, S.22–37, S. 49;  
© Bundesministerium des Innern und für Heimat, S.3;  
© Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, S. 20;  
© Dmytro via AdobeStock, S.38–39;  
© Lumeez/peopleimages.com via AdobeStock, S. 40;

**Artikelnummer: BMI23043**

**Online-Veröffentlichung:**  
[www.bundesregierung.de/publikationen](http://www.bundesregierung.de/publikationen)  
[www.bmi.bund.de/publikationen](http://www.bmi.bund.de/publikationen)

**Weitere Publikationen der Bundesregierung zum Herunterladen und zum Bestellen finden Sie ebenfalls unter:**  
[www.bundesregierung.de/publikationen](http://www.bundesregierung.de/publikationen)

**Diese Publikation wird von der Bundesregierung im Rahmen ihrer Öffentlichkeitsarbeit herausgegeben. Die Publikation wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.**



[govlab.bund.de](https://govlab.bund.de)