

# Mehr als Tools und Programme Die Digitalstrategie des WZB setzt auf Austausch und Beteiligung

Christian Friedrich

**Summary:** The WZB addresses the digital transformation not only in its research, but also as an organization in itself with a distinctive organizational culture. The processes of its transformation are characterized by leadership, participation, communication, learning and testing, as well as a claim of agency as a research institute.

**Kurz gefasst:** Das WZB befasst sich nicht nur inhaltlich, sondern auch als Organisation mit der digitalen Transformation, der das WZB mit einer ausgeprägten Organisationskultur begegnet. Die Prozesse der Transformation sind geprägt von Führung, Partizipation, Kommunikation, Lernen und Ausprobieren sowie dem Anspruch an die eigene Handlungsvollmacht als Forschungsinstitut.

Wie kann die digitale Transformation am WZB so gesteuert und begleitet werden, dass die Beschäftigten sich diesen Wandel zu eigen machen, ihn also nicht als Risiko und Bedrohung erfahren, sondern Veränderungen gemeinsam verhandeln und austarieren? Seit August 2020 arbeite ich als Digitalisierungsbeauftragter am WZB und gehe dieser Frage in all ihren Aspekten nach. Mein Verständnis von digitaler Transformation geht davon aus, dass die Transformation niemals abgeschlossen ist, dass sie einen frühen Austausch zu vermeintlich Unfertigen und eine offene Fehlerkultur braucht. Darin liegen sowohl Verletzlichkeit als auch die Möglichkeit des übergreifenden, transparenten und ehrlichen konstruktiven Austauschs. Die digitale Transformation einer Organisation geht weit über Tools und Software hinaus. Sie wirkt auch in Prozesse der Zusammenarbeit und der Kommunikation, also in die Kultur der Zusammenarbeit hinein. Die gewachsene Organisationskultur gilt es wertzuschätzen und zu respektieren, aber auch neu zu verhandeln und zu erweitern. Prozesse, die seit Jahren erfolgreich etabliert sind, werden mit dem Einsatz von Technologie hinterfragt, orts- und zeitunabhängige Arbeit wird ermöglicht. Kommunikation ändert sich.

Die potenziell weitreichenden Veränderungen verlangen, dass ein Großteil der Beschäftigten an ihnen beteiligt ist, diese Veränderungen als relevant und sinnvoll annimmt und Änderungen damit nicht nur bei anderen Mitarbeitenden wünscht, sondern auch bei sich selbst sucht. Zu Wandelprozessen gehört folglich auch Austausch. Für diesen Austausch haben sich am WZB verschiedene Foren etabliert: Für partizipative Prozesse bieten sich die bereits bestehenden Arbeitsrunden und Gremien an. Es kann aber auch helfen, Beschäftigte in einer eigens mit den Fragen der digitalen Transformation befassten Runde zu sammeln. Am WZB wurde eine eigene Digitalitätskommission gebildet, in der Beschäftigte mit unterschiedlichsten Jobprofilen im regelmäßigen Austausch sind. Die Leitung des WZB stellt hier konkrete Überlegungen und Projekte, aber auch offene Fragen zur Diskussion, damit nimmt die Digitalitätskommission auch eine die Leitung beratende Rolle ein. Eine Kommission mag vielen nun nicht als ein beschleunigendes Forum erscheinen. Geschwindigkeit ist allerdings nicht das einzige Kriterium für gelingenden Wandel. Eine weitere Voraussetzung ist, dass eine kritische Grundgesamtheit der Beschäftigten die Prozesse mitträgt und dahinterliegende Problemfelder versteht und bewertet. Mindestens ebenso wichtig wie der Diskurs ist aber das Erfahren und Ausprobieren. Deswegen sind parallel zur Digitalitätskommission Arbeitsgruppen entstanden, die sich mit konkreten Herausforderungen befassen. So wurde beispielsweise in einer Arbeitsgruppe an der Frage gearbeitet, mit welcher Cloud-Software sich das WZB und seine Beschäftigten in Zukunft organisieren könnten. Diese Arbeitsgruppen sind bewusst nicht nur mit Kolleg:innen der IT-Abteilung besetzt, sondern hier finden sich Bereichsassistenten ebenso wieder wie Verwaltungsangestellte und Wissenschaftler:innen. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen werden der Digitalitätskommission vorgestellt und sollen die Geschäftsführung damit beraten und informieren. Weder das Format der Digitalitätskommission noch die Arbeit in Arbeitsgruppen wirken auf den ersten Blick neu oder bahnbrechend. Sie ermöglichen aber unter den richtigen Bedingungen, dass die gesamte Organisation anhand konkreter Fragestellungen über Zusammenarbeit unter den Bedingungen einer Kultur der Digitalität nach Felix Stalder nachdenken und in den Austausch gehen kann. Gleichzeitig nehmen die Mitglieder der Arbeitsgruppen und der Kommission wahr, dass ihre Analysen und Fragen in den Entscheidungsprozess am WZB eingehen.

Viele der Fragen, die sich in der Digitalitätskommission, in Arbeitsgruppen und in der täglichen Arbeit am WZB stellen, betreffen letztlich das Thema der digitalen Souveränität. Mit diesem Begriff meine ich in diesem Zusammenhang, dass Menschen und Organisationen selbstbestimmter agieren können, dass sie aber auch die entsprechenden Rahmenbedingungen für diese souveräne Selbstbestimmung vorfinden und mitgestalten. Argumentationslinien des Begriffs sind nicht neu, aber seit einigen Jahren lässt sich, insbesondere in Bezug auf die öffentliche Verwaltung, eine zunehmende Orientierung an ihnen beobachten. Digitale Souveränität hat viele Facetten: Sie bezieht sich auf das Handeln und die Kompetenz, eigenständige Entscheidungen zu treffen, sie beschreibt aber auch Fragen der Nachvollziehbarkeit und Transparenz auf organisationaler und gesellschaftlicher Ebene. Damit geht es bei der digitalen Souveränität einer Organisation wie des WZB nicht nur um technologische Aspekte, sondern um Fragen von Geschäftsmodellen und Marktdynamiken, aber auch um die Befähigung Einzelner, unter digitalen Bedingungen gut arbeiten zu können. Die im Kontext der Digitalen Souveränität wichtige *agency* – die informierte Handlungsvollmacht als Organisation – umfasst sowohl das Ausbilden und Schärfen von Fähigkeiten in der Technik- und Mediennutzung aller Beschäftigten am WZB als auch die kurz-, mittel- und langfristige Arbeit an Alternativen zu den marktdominierenden Software-Anbietern.

Insbesondere in diesem Feld ist die Relevanz von Freier und Open Source Software zu betonen: Sie gibt dem WZB beispielsweise im Bereich der Kollaborationssoftware die Möglichkeit, Services und Anwendungen selbst bereitzustellen und so zu konfigurieren, dass sie mit geltendem Recht in Einklang stehen, aber auch die Prozesse und Strukturen des WZB in seiner Zusammenarbeit stützen und weiterentwickeln. Das WZB kann damit auch strategisch gegen sogenannte Vendor-Lock-in-Effekte arbeiten, also die Abhängigkeit von einem Anbieter oder einem Service, die aus der Entscheidung für oder gegen eine bestimmte Anwendung entstehen kann. Offene Schnittstellen und Standards ermöglichen einfachere Wechsel von Software als in tief und breit vernetzten proprietären, also geschlossen lizenzierten Anwendungen. Mit der digitalen Souveränität des WZB ist also auch die Handlungsfähigkeit der Organisation selbst gemeint. Zu ihr gehören zuerst die Beschäftigten, die sich ein Verständnis für Fragen der digitalen Transformation aneignen, aber auch die Soft- und Hardwareausstattung sowie eine mit den nötigen Ressourcen und Köpfen ausgerüstete IT-Abteilung.

Eine andere Frage, der sich das WZB als öffentlich geförderte Forschungseinrichtung aktiv stellen sollte, bezieht sich auf eine prinzipiell recht simpel scheinende Forderung: Der Claim „public money, public code!“ bezieht sich in seiner Ursprungsform auf Software, die mit öffentlichen Geldern entwickelt wurde und entsprechend auch der Öffentlichkeit frei zur Verfügung gestellt werden soll. Das Prinzip der Forderung „Öffentliches Geld, öffentliches Gut!“ lässt sich nicht nur auf die Arbeits- und Forschungsinhalte des WZB anwenden, sondern auch auf die am WZB genutzten Anwendungen. So ist beispielsweise die Entscheidung für eine Open-Source-Cloud-Software mal sehr direkt, mal mittelbar auch eine Entscheidung dafür, Mittel nicht für geschlossene Plattformen großer Softwarehersteller auszugeben. In diesem Beispiel wird ein mittelständisches Unternehmen dabei unterstützt, als Supportdienstleister cloudbasierte Kollaborations- und Kommunikations-Anwendungen zu entwickeln und diese auch für die Allgemeinheit nutzbar zu machen. Kund:innen stützen so mittelbar ein Ökosystem mit Software, die der Allgemeinheit zugänglich ist. Dies ist nicht das primäre Bewertungskriterium für oder gegen ein Ökosystem von Anwendungen, im Kontext der sich abzeichnenden Machtverhältnisse im Markt der Softwareanbieter trägt das WZB als öffentlich geförderte Einrichtung aber auch Verantwortung.

„Öffentliches Geld, öffentliches Gut!“ führt als Grundsatz nicht nur dazu, dass das WZB mit seiner alltäglichen Softwarenutzung die Allgemeinheit stützt, sondern hat auch den Nebeneffekt, dass wir im Kontext der Digitalen Souveränität hinzugewinnen: Open-Source-Software ist von der Öffentlichkeit einsehbar und prüfbar. Fehler werden öffentlich dokumentiert, aber auch der Fluss von personenbezogenen Daten wird unter Umständen leichter nachvollziehbar. Hinzu kommt, dass unter bestimmten Umständen auch die Mitentwicklung dieser



Christian Friedrich ist Digitalisierungsbeauftragter am WZB. Er berät die Geschäftsführung bei der Weiterentwicklung der Digitalisierungsstrategie und begleitet die digitale Transformation des WZB.

[Foto: Gesine Born]

[christian.friedrich@wzb.eu](mailto:christian.friedrich@wzb.eu)

Software nachhaltiger wird und Features, die der einen Organisation helfen, auch der nächsten Organisation zur Verfügung stehen. Gleichzeitig muss aber auch ein gewisser Pragmatismus beachtet werden, da in Bezug auf Software immer auch Fragen des Zwecks, der Nutzbarkeit, nach Kosten und anderen Ressourcen sowie nach der Zusammenarbeit in externen Kooperationen zu beantworten sind.

Eine Frage, die jede Organisation im Wandel umtreibt, besteht darin, wie sich die Angestellten die Nutzung neuer Tools und Software, den sich daraus ändernden Arbeitsfluss und neue Kommunikationsstrukturen aneignen, mitentwickeln und gestalten können. In den letzten Monaten wurde diese Problematik durch die Rahmenbedingungen der Pandemie erheblich verdrängt. Am WZB wurde sie zusätzlich durch die Einführung einer neuen Cloud-Software, neuer Videokonferenzsysteme und eines neuen Chat-Tools begleitet. Die ganz unterschiedlichen Tätigkeiten der Beschäftigten sowie ihre individuellen Kapazitäten und Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Anwendungen führen zu einem großen Spektrum von Profilen innerhalb der Organisation. Der Bedarf an Lernformaten ist entsprechend divers. Aus der Digitalitätskommission heraus hat die Personalentwicklung des WZB in Zusammenarbeit mit dem ganzen Haus deshalb verschiedene Lernformate entwickelt.

Die Lernformate verfolgen verschiedene Ziele: Zunächst geht es darum, die im Laufe des letzten Jahres eingeführten Anwendungen zugänglich und anwendungsbezogen zu beschreiben. Für diesen Zweck ergänzt ein interner Blog die bestehende Dokumentation der IT-Abteilung. Während die Dokumentation nüchtern Software und Funktionen sowie Installationswege beschreibt, wendet sich ein Blogbeitrag einem bestimmten Problem des Alltags zu und führt dann aus, inwieweit ein bestimmtes Tool oder eine bestimmte Praxis bei der Lösung des Problems helfen kann. So entstehen Beiträge wie „10 Tipps für die Moderation von Videokonferenzen“ oder „Chat-Tools im Team nutzen“. Die Blogbeiträge werden im Kern von einer Arbeitsgruppe aus Beschäftigten des WZB verfasst, aber auch Gastbeiträge von anderen Beschäftigten des WZB sind inzwischen üblich. So wird ein Tool oder eine Praxis näher beschrieben und damit zugänglicher, aber auch interne Expertise wird sichtbar gemacht. Ein weiteres Format ist das der WZB Hacks. Die WZB Hacks finden seit Beginn des Jahres 2021 in einem zweiwöchentlichen Rhythmus statt. In diesen Online-Live-Veranstaltungen werden neue Anwendungen oder neue Prozesse möglichst spielerisch und barrierearm in maximal 15 Minuten vorgestellt. Im Anschluss haben alle Teilnehmenden der Veranstaltung 15 Minuten Zeit, sich zu der Anwendung auszutauschen, Wissen und Erfahrungen zu teilen. Die Aufzeichnungen der WZB Hacks werden über den erwähnten Blog zur Verfügung gestellt und mit Links oder kurzen Beschreibungen angereichert. Mit ihrem Live-Charakter erfüllen die WZB Hacks auch den Zweck des sozialen Austauschs zu den neuen Tools. Ihre recht kurze Dauer von 30 Minuten lässt sich für die meisten Menschen am WZB in den Arbeitsalltag integrieren, auch zu Zeiten der Pandemie. Ein mittelfristiges Ziel dieser Formate ist es, eine größere Flexibilität, Selbstsicherheit und Fähigkeit der Veränderung zu entwickeln: Digitale Transformation endet nicht mit der Einführung von Software und Prozessen. Es wird fortlaufend zu Änderungen und Umstellungen kommen, die den Arbeitsalltag direkt oder indirekt beeinflussen. Diesen Umstellungen mit einer gesunden Gelassenheit und Selbstsicherheit sowie einem Netzwerk von internen Expert:innen entgegenzutreten, ist auch das Ergebnis einer hoffentlich effektiven Konzeption von Lernformaten.

Arbeit, Kommunikation und Veranstaltungen werden nach der Pandemie nicht wieder so sein wie vor der Pandemie. Das ist auch gut so: Die Erfahrungen, die Beschäftigte im Einzelnen und als Gruppe im Lauf der Pandemie machen, sollen sich in der täglichen Praxis am WZB wiederfinden. Die Arbeit an der digitalen Transformation des WZB wird immer auch partizipativen Charakter haben. Fortbildungen und andere Lernformate stärken diese Art der Partizipation. In der Arbeit an internen Prozessen und ihrer Weiterentwicklung werden wir auch am WZB wachsen. Der stetige Wandel wird die Konstante bleiben. So stehen Fragen nach Prozess- und Verwaltungssoftware ebenso auf dem Plan wie die zukunftsorientierte Arbeit an Systemen, die qualitativ hochwertige und innovative Forschung ermöglichen.

#### *Literatur*

*Stalder, Felix: Kultur der Digitalität. Frankfurt: Suhrkamp 2016.*

*Goldacker, Gabriele: Digitale Souveränität. Berlin: Kompetenzzentrum Öffentliche IT. Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme FOKUS 2017. Online: <https://www.oeffentliche-it.de/publikationen?doc=71579&title=Digitale+Souver%C3%A4nit%C3%A4t>. (Stand 08.02.2021).*