

# Digitale Transformation am WZB

## Ein Werkstattbericht

---

Mit den rasanten und umfassenden technologischen Entwicklungen des vergangenen Jahrzehnts hat der Begriff der Digitalisierung auch in Organisationen wie dem WZB einen Bedeutungswandel erfahren. Waren diese lange vor allem damit beschäftigt, analoge durch digitale Geräte zu ersetzen, müssen sie jetzt die Digitalisierung von Arbeitsprozessen systematisch und umfassend gestalten. Was heißt Digitalisierung in einer Organisation wie dem WZB? Die administrativer Geschäftsführung und die Leiter der Abteilungen IT & eScience und Wissenschaftliche Information ziehen eine Bilanz der vergangenen vier Jahre und skizzieren, wie sich das WZB in Zukunft den Anforderungen der Digitalisierung stellen wird.

*Mathis FräbDorf, Peter Löwe und Ursula Noack*

**E**in Teil des gelebten Umgangs miteinander am WZB, einer Institution mit über fünfzig-jähriger Tradition, ist es seit jeher, das wertschätzende Gespräch zu suchen und unter Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen eine Lösung für Probleme zu finden. So hat das Haus lange eine punktuell-pragmatische Vorgehensweise der Prozess- und Kommunikationsdigitalisierung verfolgt, die weder übergreifend gedacht noch durch den technologischen Wandel getrieben wurde. Das mag mit dazu beigetragen haben, dass viele Prozesse in der vertrauten analogen Umsetzungsweise verblieben und Chancen für Reformen und Flexibilisierungen, sowohl auf digital-technischer wie auch organisatorischer Ebene, nicht systematisch genutzt wurden.

Im Jahr 2019 begann sich das WZB systematisch mit Fragen der Digitalisierung zu beschäftigen.

Das Ziel war dabei, Defizite im digitalen Bereich anzugehen und die vielfach analogen Strukturen und Prozesse in eine digital unterstützte und vernetzte Arbeitswelt und -kultur zu übersetzen.

Die institutsinterne digitale Transformation erfolgt bislang primär für die wissenschaftsunterstützenden Einheiten und die Kommunikations- und Verwaltungsprozesse des Hauses. Dabei verstehen wir Digitalisierung als Mittel, das die Arbeit der Nutzerinnen und Nutzer nachhaltig erleichtert, vereinfacht und effizienter macht. Mit dem enormen personellen Wachstum des WZB der letzten Jahre ist der erwartete Effizienzgewinn durch die Digitalisierung auch nötig, um trotz der knappen Ressourcen weiterhin eine adäquate Unterstützung der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auf hohem Niveau zu gewährleisten.

Darüber hinaus engagiert sich der Bereich IT & eScience im Leibniz-Strategieforum Open Science, um den laufenden Paradigmenwechsel hin zu datengetriebener Forschung im Sinn von Open Science und FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) aktiv zu gestalten und zu unterstützen.

Der externe Schock der Pandemie war der Auslöser – und die Chance –, Hemmschwellen zu überwinden und Veränderungen ungewohnt schnell umzusetzen, zum Beispiel den schnellen Wechsel ins mobile Arbeiten zu Hause, das Ermöglichen von virtuellen Treffen oder das Angebot von wissenschaftlichen Veranstaltungen im Online-Format. Hier befindet sich das WZB in guter Gesellschaft: Mit der Corona-Pandemie sind alle Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft in ihren Prozessen digital souveräner geworden, wie eine Umfrage aus dem Jahr 2021 gezeigt hat. Und wie bei anderen Leibniz-Einrichtungen hat die Pandemie auch am WZB einige Defizite sichtbar gemacht: Zum einen musste technisch nachgebessert werden, weil die bis dahin angebotenen IT-Dienstleistungen für die sprunghaft gestiegenen Anforderungen im Lockdown nicht mehr ausreichten; dabei mussten die Lösungen immer im rechtlichen Rahmen bleiben – eine Notwendigkeit, die bis heute gilt. Zum anderen taten sich strukturelle Defizite auf, die verdeutlichten, dass das WZB sich auch auf konzeptioneller Ebene verändern musste, um mit den plötzlich in der Breite notwendigen Veränderungen umgehen zu können.

Seit 2020 wird das Vorhaben von einem Digitalisierungsbeauftragten begleitet, dessen Stabsstelle von der Geschäftsführung dafür neu eingerichtet wurde. Die während der Pandemie entwickelte Digitalstrategie bildet die Grundlage für den weiteren Weg der digitalen Transformation am WZB.

Im pandemiebedingten Lockdown im März 2020 waren schnelle Lösungen gefragt, nicht nur, aber vor allem im digitalen Raum. Dem WZB gelang als Reaktion ein rascher Übergang des Arbeitsalltags in ein flächendeckendes mobiles Arbeiten, das bereits in der ersten Woche des Lockdowns virtuelle Arbeitstreffen mit der dazugehörigen Technik und Software ermöglichte. Bei diesem Tempo priorisierte die Administrative Geschäftsführung zunächst die Arbeitsfähigkeit und formalisierte erst nach und nach die Konsequenzen der Ad-hoc-Änderungen. Insbesondere wurde schnell klar, dass die Vorteile des mobilen



**Mathis Fräßdorf** ist Leiter der Abteilung Wissenschaftliche Information am WZB. Zudem lehrt er „Forschungsdatenmanagement“ am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft an der Humboldt-Universität zu Berlin.  
[mathis.fraessdorf@wzb.eu](mailto:mathis.fraessdorf@wzb.eu)

Foto: © WZB/David Ausserhofer, alle Rechte vorbehalten.

Arbeitens so überzeugend waren, dass es ein Zurück zum Status quo ante nicht geben würde.

Mit dieser Erkenntnis setzte die Geschäftsführung, mit Unterstützung durch den Digitalisierungsbeauftragten und die Bereiche der wissenschaftsunterstützenden Einheiten, einen Prozess in Gang, der das Ziel hatte, Umfang und Art und Weise des mobilen Arbeitens am WZB zu gestalten. Alle Kolleginnen und Kollegen waren eingeladen, ihre Erfahrungen in hausweiten Townhall-Meetings zu teilen, auf deren Basis es verbindliche Rahmenbedingungen zu schaffen galt. So unterzeichneten Betriebsrat und Geschäftsführung 2021 eine Betriebsvereinbarung, die die Ausgestaltung des mobilen Arbeitens im Detail regelt. Für die praktische Umsetzung des computergestützten mobilen Arbeitens wurde eine Endgerätestrategie entwickelt und die Versorgung mit dienstlichen Notebooks stark ausgebaut.

Der hier gezeichnete Verlauf ist ein gutes Beispiel für viele der bisherigen Digitalisierungsprozesse am WZB: Eine Lösung musste dringend gefunden werden, wurde schnell umgesetzt und wurde dann – unter Beteiligung des gesamten Hauses – auf eine solide und verlässliche formale Basis gestellt. Mit dem Wegfallen der Kommunikation von Angesicht zu Angesicht, die die WZB-Beschäftigten bis zum Einsetzen der Pandemie gewohnt waren, kam es direkt zur Notwendigkeit, sich digital austauschen zu können. Schnell ging es darum, große Gruppen auch regelmäßig miteinander zu verbinden, mit Mög-

lichkeiten zum gemeinsamen Arbeiten, zum Nutzen von digitalen Whiteboards, zum Teilen von Bildschirmhalten. Inzwischen finden die Sitzungen des Wissenschaftlichen Rats nur noch virtuell statt, da auf diese Weise weitaus mehr Kolleginnen und Kollegen teilnehmen können als in den Räumen des WZB. Die Infrastruktur für Online-Meetings ist inzwischen massiv ausgebaut, und die Mitarbeitenden haben den Umgang mit den neuen Möglichkeiten von virtuellen Konferenzen und hybriden Veranstaltungen verinnerlicht. Heute besteht nun je nach Anlass, Zielpublikum oder Gremium die Möglichkeit, zwischen Veranstaltungen in Präsenz oder virtuellen Treffen zu wählen – die neuen Möglichkeiten sind aus der alltäglichen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Mit dem Ende der pandemiebedingten Beschränkungen zeigte sich aber auch, dass Sitzungen in Präsenz wichtig sind: Der informelle Austausch ist viel leichter möglich und viele Arbeitssitzungen profitieren von Treffen vor Ort.

Der angestoßene Prozess zur Digitalisierung zog eine weitere grundsätzliche Maßnahme nach sich: In den Verwaltungseinheiten wurden die einzelnen Arbeitsprozesse beschrieben, hinterfragt und, wenn nötig, verbessert. Hierfür wurden diese Prozesse mit einem Workflow-Management-System erfasst. Als erfolgreiche Änderungen können die Einführung eines digitalen Bewerbermanagementsystems, der elektronischen Rechnungsverarbeitung sowie eines längst überfälligen Abwesenheitserfassungstools gesehen werden, durch das die analoge Urlaubs-



**Peter Löwe** ist der Leiter der Abteilung IT & eScience am WZB. Er ist promovierter Geograf und Programme Convenor for Data, Software and Computing der European Geosciences Universität. [peter.loewe@wzb.eu](mailto:peter.loewe@wzb.eu)

Foto: © WZB/privat, alle Rechte vorbehalten.

karte abgeschafft wurde. Die digitale Erfassung von Prozessen ist nun als feste Option vorgesehen und wird durch ein hausweites Tool zur grafischen Darstellung unterstützt, das überall eingesetzt werden soll, wo über Digitalisierungsmaßnahmen nachgedacht wird. Im Kern steht dabei die Erkenntnis, dass ein analoger Prozess nicht eins zu eins in die digitale Welt übertragbar ist und es immer notwendig ist, die einzelnen Schritte bei der Übertragung zu hinterfragen. Digitalisierung bedeutet nicht nur Übersetzung von analog auf digital, sondern bringt auch strukturelle Veränderungen innerhalb der Prozesse mit sich.

Das mobile Arbeiten erfordert den gemeinsamen Zugriff auf und die Bearbeitung von gemeinsamen Inhalten. Diese Anforderung stellen sich insbesondere die wissenschaftlichen Einheiten des WZB, für die diese Art von Zusammenarbeit über das WZB und auch über Deutschland hinaus selbstverständlich ist. Hier wiederum zeigt sich, dass die Vielfalt der Möglichkeiten für das einzelne Institut eine Herausforderung darstellen kann: Weder reicht das Budget, um jede Software zu lizenzieren, noch genügen sämtliche Tools, die privat oder von anderen Einrichtungen genutzt werden, den Sicherheits- und Datenschutzanforderungen des WZB. Dem gegenüber steht der berechtigte Wunsch der Forschenden, mit ihren externen Kooperationspartnern plattformunabhängig Daten und Dokumente zu teilen. In diesem Spannungsfeld stellt sich die Lösungsfindung besonders herausfordernd dar.

Als ein Tool des kollaborativen Arbeitens wurde mit der WZB Cloud auf der Basis von Nextcloud eine neue zentrale Austauschplattform bereitgestellt, die für viele Kolleginnen und Kollegen am WZB inzwischen alltäglich geworden ist. Gegen eine Nutzung der Cloudlösungen von großen Anbietern wie Microsoft oder Google sprachen nicht nur Lizenzkosten und Lock-in-Effekte, sondern auch Sicherheitsbedenken – die WZB Cloud wird auf Servern des WZB betrieben, das so auch die Hoheit über die teils sensiblen Daten behält.

Zur Erleichterung der internationalen Zusammenarbeit der Forschenden wird außerdem in beschränktem Umfang der Webdienst Dropbox im Rahmen der Vorgaben des Datenschutzes angeboten. Als zusätzliche Unterstützung ist der zentral lizenzierte Übersetzungsdienst DeepL für maschinelle mehrsprachige Textübersetzungen nutzbar, der im Unterschied zur kostenfreien Basisversion eine datenschutzgerechte Nutzung

ermöglicht. Diese Lösungen sind Beispiele dafür, dass bei jeder neuen digitalen Anwendung rechtliche Rahmenbedingungen und Nutzungsanforderungen miteinander abgewogen werden müssen.

Natürlich gibt es in einer Organisation wie dem WZB unterschiedliche Rahmenbedingungen für die Digitalisierung. Diese hängen sowohl mit den Aufgaben zusammen – manche bieten sich für eine Digitalisierung eher an als andere – als auch mit den persönlichen Ressourcen, die für die Digitalisierung einsetzbar sind. Die Geschäftsführung des WZB hatte diese Unterschiede von Anfang an im Blick; daher wurden vom Digitalisierungsbeauftragten mit Unterstützung des Bereichs Personalentwicklung verschiedene Angebote mit dem Ziel entwickelt, alle Beteiligten im Prozess mitzunehmen. Alle Einführungsprozesse wurden von Online-Informationsveranstaltungen und -Schulungen begleitet, an denen viele Kolleginnen und Kollegen teilnahmen. Als regelmäßige und dauerhaft verfügbare Unterstützungsangebote haben sich Blogbeiträge zu relevanten IT-Anwendungen bewährt. Zusätzlich bieten die WZB Hacks, die in kurzen Videos Schulungen und Gespräche unter Kolleginnen und Kollegen zu Anwendungen und Prozessen bereitstellen, einen niederschweligen Wissensspeicher.

In diesem Zusammenhang wird auch die Bereitstellung von Fachwissen immer wichtiger. Deshalb wird das WZB im Laufe des Jahres 2023 ein zentrales Wiki für das interne Wissensmanagement einführen, sodass mittelfristig alle relevanten Informationen für alle WZBler:innen von einem Ort aus zugänglich sein werden. Projekte wie die Einführung eines digitalen Dokumentenmanagementsystems oder die geplante Umstellung der Dienstreisebuchung und -abrechnung in einen elektronischen Workflow zeugen ebenfalls von einer kontinuierlichen Entwicklung. Im Rahmen der Projekte werden zusätzliche Kenntnisse im Prozess- und Projektmanagement ausgebaut. Mit den bereits erfolgten, laufenden und kommenden Digitalisierungsaktivitäten leisten die wissenschaftsunterstützenden Einheiten einen wichtigen Beitrag zur institutionellen Weiterentwicklung und dienen somit auch dem wissenschaftlichen Kerngeschäft des WZB.

Mit der steigenden Zahl digitaler Angriffspunkte erhöht sich die Gefahr eines Cyberangriffs, dem



**Ursula Noack** ist die Administrative Geschäftsführerin des WZB. [ursula.noack@wzb.eu](mailto:ursula.noack@wzb.eu)

Foto: © WZB/David Ausserhofer, alle Rechte vorbehalten.

man mit verstärkten Sicherheitsanforderungen und Schutzmaßnahmen begegnen muss. Hierfür wird seit 2020 ein umfangreiches Informationssicherheits-Managementsystem nach den Empfehlungen des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik umgesetzt.

Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, dass die digitale Transformation Teil einer größeren nachhaltigen Entwicklung ist. Für die Zukunft kommt es darauf an, die Prozesse der digitalen Transformation verstärkt als Aufgabe der Organisationsentwicklung mitzudenken. Die digitale Transformation ist dabei kein Ziel per se, vielmehr stellt sie einen Zustand kontinuierlicher Weiterentwicklung von Prozessen und Anwendungen der digitalen Arbeitswelt dar. Wichtiger, als einzelne Prozesse zu digitalisieren, sind übergeordnete Organisationsstrukturen, mit denen auf die Anforderungen der digitalen Transformation reagiert werden kann. Der Ansatz des „lebenslangen Lernens“ hat somit auch hier eine eminente Bedeutung für die kontinuierliche Weiterentwicklung von Organisationen. Das WZB befindet sich auf diesem Weg.

Eine Vielzahl von Arbeitsabläufen wurde bereits analysiert, teils auch schon digitalisiert und mit digitalen Prozessen unterstützt. Die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern, wäre ohne die Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich auf die Veränderungen einzulassen und sie mitzugestalten, nicht möglich. Gemeinsam werden wir schrittweise die weitere Entwicklung des WZB hin zu einer digitalen Organisation voranbringen. ●