



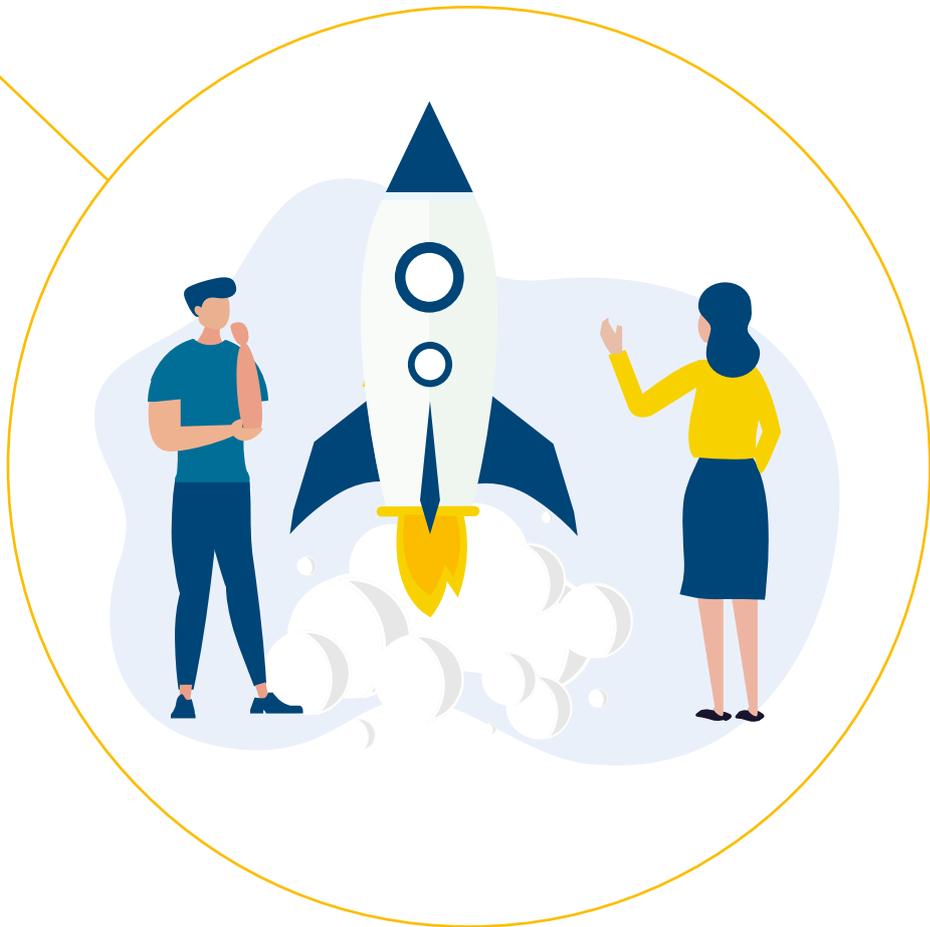
Version
1.0

Bessere
Außenpolitik
durch digitale
Unterstützung

Digitalisierung im Auswärtigen Amt

UNSERE STRATEGIE

BIS 2027



Inhalt

Executive Summary	4
Vorwort – warum brauchen wir die <i>Strategie für Digitalisierung im AA</i> ?	6
1 Rahmen der <i>Strategie für Digitalisierung im AA</i>	8
Was heißt Digitalisierung im Auswärtigen Amt?	12
Was haben wir schon erreicht?	14
Wo möchten wir 2027 stehen?	19
2 Dimensionen der Digitalisierung im AA – Wegmarken zum Zielbild	22
Digitalisierung im Auswärtigen Amt: Unsere Strategie bis 2027	24
Methodik der <i>Strategie für Digitalisierung im AA</i>	28
Übersicht der inhaltlichen Dimensionen und der strategischen Ziele	32
Mitarbeiter:innen	34
Daten und Wissen	39
Prozesse und Organisation	45
Werkzeuge und Infrastruktur	50
3 Monitoring und Weiterentwicklung – Nachhaltige Wirkung der <i>Strategie für Digitalisierung im AA</i> sichern	54

Executive Summary

Digitalisierung ist ein Prozess, der weit über technologische Entwicklungen hinausgeht. Sie wird **nachhaltig verändern, wie der Auswärtige Dienst arbeitet**. Dieser Entwicklung **begegnen wir aktiv**, um für **künftige Krisen** gewappnet zu sein und **international auf Augenhöhe** zu bleiben. Das Zielbild „**Bessere Außenpolitik durch digitale Unterstützung**“ und die **17 strategischen Ziele** bilden den **roten Faden für die kommenden Jahre bis 2027** (Übersicht [Seite 24 f.](#)).

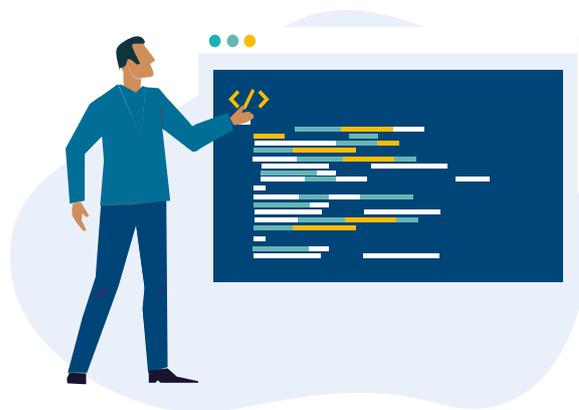
Die Mitarbeiter:innen stehen im Zentrum. Sie werden die *Strategie für Digitalisierung im AA** mit Leben füllen. Zentrale Aufgabe ist es, unsere Mitarbeiter:innen für **zukünftige Aufgaben fort- und weiterzubilden** und Bewerber:innen mit digitalen **Fähigkeiten und Kenntnissen für das AA zu begeistern und einzustellen**. Ebenso zentral sind **Führungskräfte, die Offenheit gegenüber neuen Ideen, Werkzeugen und Methoden vorleben, fördern und einfordern**.

Um in der Außenpolitik schnell reagieren zu können, brauchen wir **Werkzeuge wie PLAIN (Platform Analysis and Information System) und PREVIEW (Prediction, Visualization, Early Warning – Plattform für Krisenfrüherkennung) oder unser „Social Media Monitoring“-Projekt**, um bereits vorhandene und in naher Zukunft verfügbare Daten **in Wissen – und Handlungsempfehlungen – zu übersetzen**. Wir werden bis 2027 **unsere Aufbau- und Ablauforganisation fortentwickeln und an vielen Stellen neu denken** – in der **Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Zentrale und Auslandsvertretungen (AVs), zwischen AVs, im Austausch mit externen Stakeholdern, bei der Arbeit in Matrix- und Projektstrukturen und bei der Automatisierung von Standardprozessen**. Um diese ambitionierten Ziele zu erreichen, setzen wir mit unserer Auslands-IT auf **datensouveräne, sichere, zuverlässige, nachhaltige und nutzerzentrierte IT-Werkzeuge und IT-Infrastruktur**, sowohl Hard- als auch Software. Auch unsere **Räumlichkeiten und Büros werden für zukünftige Nutzungsszenarien und Arbeitsweisen angepasst**.

* „Auswärtiges Amt“ wird in diesem Dokument untechnisch-verkürzt zur Bezeichnung **aller Behörden im Geschäftsbereich des Auswärtigen Amts** verwendet. Die Bezeichnung Auswärtiges Amt umfasst somit den **Auswärtigen Dienst** (bestehend aus der Zentrale und den Auslandsvertretungen) ebenso wie das **Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA)** und auch das **Deutsche Archäologische Institut (DAI)** als nachgeordnete Geschäftsbereichsbehörden.

Die *Strategie für Digitalisierung im AA* setzt einen neuen Rahmen für die **Transformation zu einer flexibleren und resilienteren Organisation**. Mit der **kontinuierlichen, organisations-, abteilungs- und referatsübergreifenden Überprüfung und Fortschreibung** stellt sie Vorgehensweisen und Steuerungsmöglichkeiten zur Verfügung, die **die Zielerreichung, Innovationskraft, Zusammenarbeit und das Engagement der Mitarbeiter:innen** fördern. Zugleich sichert die *Strategie für Digitalisierung im AA* eine nachhaltige Wirkung: Sie schafft ein verbindliches, transparentes Regime für die regelmäßige Evaluierung der Zielerreichung. Zudem etabliert sie einen Prozess für die partizipative Fortschreibung bzw. Überarbeitung des Strategie-Dokuments.

Mit der Strategie bauen wir nicht nur auf einem **starken Fundament an konzeptionellen Vorarbeiten** und organisatorischen Neuerungen auf, sondern auch auf ganz **konkreten Projekten**: So wurde etwa durch die Einführung des Digitalisierungsausschusses (und mit der Globalplanung der IT) ein **Steuerungsgremium für Digitalisierung** geschaffen. Mit dem **Auslandsportal** für Visum- und Passbeantragung und der Einführung der **E-Akte** digitalisieren wir bereits einen Großteil unserer **Prozesse**. **PLAIN und PREVIEW** bilden die technologische und architektonische Grundstruktur für **Datenanwendungen mit Künstlicher Intelligenz (KI) und Machine Learning**, wie beispielsweise Länderauswertungen. Mit der **Bundesmaßnahme ressortübergreifende Verschlusssachen-Kommunikation (VS-Kommunikation)** wird eine sichere, digitale Kommunikationslösung für die gesamte Bundesebene etabliert.



Vorwort – warum brauchen wir die Strategie für Digitalisierung im AA?



Liebe Kolleginnen und Kollegen,

als wir vor etwas mehr als 20 Jahren im Auswärtigen Amt weltweit die E-Mail einführten, wurde das von vielen nur als eine Arbeitsvariante für „Vorzimmer“ betrachtet. E-Mails wurden von den Sekretariaten ausgedruckt und dem Chef vorgelegt, der dann eine Antwort diktierte, die die Sekretärin dann an den Chef schickte, um sie abzuschicken und dann – auszudrucken. Wenige erahnten damals das Ausmaß, in dem dieser erste umfassendere Digitalisierungsschritt das Arbeitsleben im AA verändern würde: die enge Vernetzung von Zentrale und den Auslandsvertretungen, eine ungekannte Beschleunigung und Dichte der Kommunikation.

Darüber lächeln wir heute, aber die tatsächliche Dynamik der „digitalen Revolution“ in Gänze zu überblicken ist uns auch nicht wirklich möglich. Was wir aber dazugelernt haben, ist mit größerer Offenheit mit diesem Thema umzugehen. Nicht zuletzt die präzedenzlose Herausforderung der Covid-Krise hat Digitalisierung – und besonders die Digitalisierung im öffentlichen Sektor – ins Zentrum vieler Diskussionen gerückt.

Die Pandemie hat auch im AA zu einem beispiellosen Digitalisierungsschub geführt. Wir haben die außergewöhnlichen Anforderungen erfolgreich bewältigt, die ein fast globaler Lock-down für unsere Arbeitsfähigkeit bedeutete. Wir konnten die Leistungsfähigkeit und weltweite Reaktionsfähigkeit unserer Auslands-IT unter Beweis stellen, aber auch die aller Beschäftigten des AA, die im Zuge der massiven Ausweitung mobilen Arbeitens ein Höchstmaß an Flexibilität, Veränderungsbereitschaft und Resilienz gezeigt haben.

Diesen Aufbruchgeist für digitale Neuerungen sollten wir uns unbedingt bewahren. Digitalisierung ist ein anhaltender und sich stetig beschleunigender Prozess, der unser künftiges Arbeiten weiter grundlegend verändert. Dabei wissen wir, dass er Chancen wie Risiken birgt. Die Risiken werden aber größer, wenn man darauf verzichtet, sich der Digitalisierung zu stellen und sie aktiv zu gestalten, sondern sich von der Welle überrollen lässt.

Mir ist wichtig, dass wir diese Veränderung als Chance begreifen, für jeden einzelnen in seinem Arbeitsfeld wie für die Organisation als Ganzes. Ich bin fest überzeugt, dass wir die Herausforderungen erfolgreich bewältigen werden, wenn wir Digitalisierung als gemeinsame Aufgabe begreifen und konkret angehen.

Mit der vorliegenden *Strategie für Digitalisierung im AA* wollen wir genau dies tun. Wir haben hier erstmals gemeinsam einen Umsetzungsplan für den Zeitraum bis 2027 erarbeitet, der hilft, die auf uns zukommenden Aufgaben zu überblicken und strukturiert anzugehen. Weil Digitalisierung ein hoch innovativer Prozess ist, muss auch unser Strategiedokument lebendig und flexibel sein. Daher werden dieses Dokument und die darin definierten Ziele in einem dynamischen Prozess regelmäßig evaluiert und gemeinsam weiterentwickelt. So gibt uns die Strategie eine Orientierung für unsere heutige Arbeit und einen Ausblick, wie wir in Zukunft arbeiten werden.

Ganz herzlich möchte ich mich auch im Namen des Grundsatzreferats Digitalisierung (Ref. 120) bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanken, die sich bei der Erarbeitung der Strategie mit viel Ideen und Zeit eingebracht haben. Ohne ihr Engagement wäre ein solch partizipativer Ansatz nicht möglich gewesen.

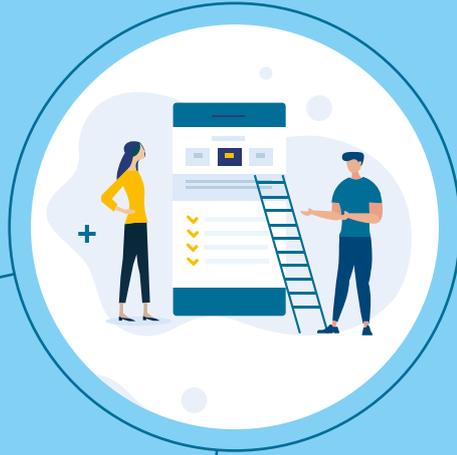
Jetzt liegt es an uns, die Strategie mit Leben zu füllen und am Erreichen der Etappenziele zu arbeiten. Ich möchte alle ermutigen, nicht vor vermeintlichen „technischen Hürden“ zurückzuschrecken, sondern Digitalisierung als das zu begreifen, was sie sein kann, wenn wir uns engagieren: Ein Weg zur besseren Gestaltung der Zukunft – in unserem Arbeitsumfeld wie bei den außenpolitischen Aufgaben!

Mit besten Grüßen

Ihre



Ministerialdirektorin Maria Margarete Gosse
Leiterin der Abteilung 1 – Zentralabteilung



1

Rahmen der *Strategie für Digitalisierung im AA*

Kurzzusammenfassung



Die *Strategie für Digitalisierung im AA* ist das Rahmenwerk für die Digitalisierung in den kommenden Jahren. Sie ist ein lebendes Dokument, das kontinuierlich fortgeschrieben wird und basiert auf dem reichen Erfahrungsschatz der gesamten Organisation. Die Umsetzung der Strategie geschieht in den Fachreferaten. Der Prozess wird von Referat 120 moderiert.

Mit der *Strategie für Digitalisierung im AA** geben wir uns einen Entscheidungsrahmen, um den Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung adäquat begegnen zu können. Nicht reaktiv, vom Prozess getrieben, sondern aktiv und gestaltend. Ein Alleinstellungsmerkmal der *Strategie für Digitalisierung im AA* ist, dass sie ein lebendes Dokument ist. Das heißt: Sie wird kontinuierlich mit den zuständigen Referaten im AA – unter Einbindung der Auslandsvertretungen und des BfAA – weiterentwickelt. Niemand kann im Jahr 2021 wissen, vor welchen Herausforderungen das AA im Jahr 2027 stehen wird – entsprechend flexibel muss auch die *Strategie für Digitalisierung im AA* reagieren können. Die vorliegende „Version 1.0“ möchte Orientierung geben für die gemeinsame Weiterentwicklung des AA hinsichtlich der Digitalisierung in den kommenden Jahren. Sollte eine Neuausrichtung notwendig werden, wird entsprechend auch die vorliegende Strategie angepasst und eine neue Version veröffentlicht.

* „Auswärtiges Amt“ wird in diesem Dokument untechnisch-verkürzt zur Bezeichnung **aller Behörden im Geschäftsbereich** verwendet. Die Bezeichnung Auswärtiges Amt umfasst somit den **Auswärtigen Dienst** (bestehend aus der Zentrale und den Auslandsvertretungen) ebenso wie das **Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten** (BfAA) und auch das **Deutsche Archäologische Institut** (DAI) als nachgeordnete Geschäftsbereichsbehörden.



„Die Digitalisierung der Außenpolitik ist ein sicherheitspolitischer Imperativ.“

Dr. Sven Stephen Egyedy,
Beauftragter für Digitalisierung,
Auswärtiges Amt



Konkrete Digitalisierungsprojekte und Aufgaben, die wir gemeinsam aus der Strategie ableiten, sind im vorliegenden Dokument an einigen Stellen beispielhaft aufgeführt. Detailliert sind sie auf dem *Informationsportal Digitalisierung* hinterlegt, wo sie von den zuständigen Organisationseinheiten gepflegt und fortgeschrieben werden. Eine abschließende Aufzählung der laufenden und geplanten Projekte in der Strategie selbst wäre, wie dargelegt, nicht zielführend, da sich diese bis zum Jahr 2027 konstant weiterentwickeln werden. Umgekehrt dient diese Strategie als Rahmen und Richtschnur für zukünftige Entscheidungen, welche Projekte und Aufgaben (priorisiert) angestoßen werden sollen und welche ggf. zurückgestellt werden müssen. Handlungsleitend ist dabei stets die Frage: Welche Projekte zählen auf die strategischen Ziele und das Zielbild (vgl. Grafik Seite 24 f.) der *Strategie für Digitalisierung im AA* ein (und welche nicht)?

Das AA hat mit der Gründung des **Bundesamtes für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA)** die wohl größte organisationale Weiterentwicklung seines 150-jährigen Bestehens gestaltet. Die vorliegende *Strategie für Digitalisierung im AA* kommt deshalb zum genau richtigen Zeitpunkt und wurde entsprechend bereits unter Beteiligung des BfAA entwickelt. In ihrem Mittelpunkt stehen die weltweit an den Aufgaben des Auswärtigen Dienstes mitwirkenden Mitarbeiter:innen. Der Lernprozess Corona hat noch einmal eine zentrale Erkenntnis bekräftigt: Digitalisierung ist kein Selbstzweck – es gilt, Digitalisierung für und mit den (aktuellen wie auch mit Blick auf die zukünftigen) Mitarbeiter:innen zu gestalten.

Die *Strategie für Digitalisierung im AA* baut auf der „Digitalisierungsstrategie des Auswärtigen Amtes bis 2025“ aus dem Jahr 2019 auf. Sie unterscheidet sich jedoch deutlich in der Ausrichtung. Die – weiterhin gültige – Strategie von 2019 spannt den großen Bogen der digitalen Transformation der Außenpolitik und zeichnet die Leitlinien für das AA im digitalen Zeitalter. Sie fokussiert sich u. a. auf die aktive Gestaltung der geopolitischen und geoökonomischen Veränderungen. Die *Strategie für Digitalisierung im AA* vertieft demgegenüber die interne Dimension der Digitalisierung und nimmt dabei die Veränderung von Arbeitsprozessen, die Stärkung des AA als Bereitsteller von Dienstleistungen in der digitalisierten Welt, den Einsatz neuer Technologien und die Anforderungen an das AA als digitalkompetenter Arbeitgeber in den Blick. Ein neuer Schwerpunkt liegt auf Methodik und Evaluation.

Daneben ist die Strategie eng mit der „IT-Langfriststrategie 2027“ der Auslands-IT verknüpft. Denn nur mit einer modernen und leistungsstarken sowie mit ausreichenden Ressourcen ausgestatteten IT können wir unsere Digitalisierungsziele erreichen. Die Auslands-IT ist ein fester Bestandteil des Auswärtigen Amtes. Sie ist der IT-Dienstleister der unmittelbaren Bundesverwaltung für das Ausland und die Standorte des AA im Inland sowie für das BfAA.

Dabei ist die Strategie nicht im luftleeren Raum entstanden. Sie baut auf den reichen Erfahrungsschatz auf, den wir alle in den vergangenen Jahren gesammelt haben. Auf dieser Grundlage wurden zwischen August und Oktober 2021 zahlreiche Workshops mit Beschäftigten aus über 40 Organisationseinheiten durchgeführt. Eine Übersicht und Dokumentation bietet das *Informationsportal Digitalisierung*. Daneben wurde ein umfangreiches Stocktaking durchgeführt und existierende Ideen, Vorschläge, Projekte und Ziele gesammelt, systematisch ausgewertet und in den Strategieprozess eingeflochten. Exemplarisch genannt seien hier der großangelegte Erneuerungs- und Modernisierungsprozess für das AA – REVIEW 2014 und der vom Kompetenzzentrum Führung koordinierte Lernprozess Corona. Ein Ergebnis des REVIEW 2014 war die Einrichtung einer AG Digitalisierung, deren Aufgaben dann im AS-Digitalisierung und mittlerweile in Referat 120, Grundsatz Digitalisierung, aufgegangen sind. Im Rahmen des Lernprozesses Corona hat eine repräsentative Gruppe von über 50 Kolleg:innen aus dem In- und Ausland in vier Arbeitsgruppen Vorschläge erarbeitet, um „all das zu bewahren, was sich in der [Corona-]Krise bewährt und uns „moderner“ und [...] resilienter gemacht hat, aber zugleich auch [um] Lehren aus eventuellen negativen Erfahrungen zu ziehen.“

Was heißt Digitalisierung im Auswärtigen Amt?

Kurzzusammenfassung



Digitalisierung ist ein Prozess, der weit über technologische Entwicklungen hinausgeht. Sie wird nachhaltig verändern, wie wir arbeiten.

Die Digitalisierung gehört – nicht erst aufgrund der SARS-CoV-2-Pandemie – zu den beherrschenden Themen unserer Zeit. Das Verständnis des Begriffs Digitalisierung ist dennoch breit gefächert. Digitalisierung kann, mit Blick auf die öffentliche Verwaltung, als Kontinuum aus drei nacheinander ablaufenden, aber sich überlappenden Phasen verstanden werden.

In der ersten Phase werden Daten eins zu eins von einer analogen in eine digitale Form überführt (z. B. von Akten in PDF-Dokumente). In der zweiten Phase werden durch die Nutzung digitaler Daten neue Anwendungsfälle sichtbar – beispielsweise mithilfe von AA-Lösungen wie unserem PREVIEW-Portal, das Daten in Echtzeit visuell aufbereitet. Komplettiert wird das Kontinuum von der sogenannten „digitalen Transformation“ der Organisation. In dieser Phase werden neben den technischen auch kulturelle und organisationale Aspekte hinterfragt und der Fokus auf die Nutzer:innenzentrierung gelegt. Kennzeichnend hierfür sind sich schnell und flexibel an den Wandel anpassende Arbeitsweisen – das so genannte agile Arbeiten.

Digitalisierung bringt auch zahlreiche Innovationen in Gesellschaft und Wirtschaft hervor, welche wiederum auf die öffentliche Verwaltung wirken, beispielsweise die Automatisierung von Produktionsprozessen oder den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in zielgruppenoptimierter Werbung. Zwei entscheidende Merkmale hierbei sind, dass digitale Innovationen einerseits umfassender bzw. disruptiver sind als vorheriger Wandel und andererseits die Abstände zwischen diesen Innovationsschüben immer kürzer werden.

Um diese Chancen und Herausforderungen für das AA und seinen Geschäftsbereich erfolgreich zu nutzen, ist also nicht nur die Frage der technischen Ausstattung (Hardware) und der Abbildung von analogen Prozessen mit digitalen Tools (Software) wichtig, sondern auch die Bereitschaft, traditionelle Abläufe und Prozesse zu hinterfragen, sich auf neue Dinge einzulassen (Mindset) und die hierfür nötigen Ressourcen bereit zu stellen.



„Digitale Transformation ist ein ganzheitlicher Ansatz, Kernprozesse und Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung über die traditionellen Digitalisierungsbemühungen hinaus zu überarbeiten“

Prof. Dr. Ines Mergel, Universität Konstanz



Was haben wir schon erreicht?

Kurzzusammenfassung



Digitalisierung ist kein neues Thema für den Auswärtigen Dienst und das BfAA. Mit Projekten in allen Bereichen des Hauses legen wir den Grundstein für die Zukunft.

Weder die Digitalisierung selbst noch die strategische Beschäftigung damit sind für das Auswärtige Amt etwas Neues. Die 150-jährige Tradition des AA kann auch als Geschichte der technischen Innovationen verstanden werden, von analogen Dokumenten in Gittermappen, über technisch hochkomplexe Aktenförderanlagen („Teletift“), den breiten Einzug der E-Mail als Kommunikationsmittel bis hin zu KI-Anwendungen wie PREVIEW.

Seit Einrichtung des von der Leiterin der Zentralabteilung geführten Digitalisierungsausschusses, dem u. a. Digitalisierungsansprechpartner der Abteilungen in der Zentrale sowie Beschäftigte der Auslandsvertretungen angehören, werden die u. a. von den Fachreferaten erhobenen Bedarfe an IT-Lösungen für das folgende Haushaltsjahr abgestimmt. Dies geschieht unter Berücksichtigung der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen und in transparenter und nachvollziehbarer Weise. Die Einführung dieser „Budgetplanung der IT“ stellte 2018 einen Paradigmenwechsel dar.

Am sichtbarsten wird die Digitalisierung durch den Aus- und Aufbau von mobilen IT-Arbeitsplätzen und mobilen Endgeräten. Die Dringlichkeit dieser Aufgabe wuchs in der Pandemie deutlich an. Während im Jahr 2019 nur 38 % des Stammpersonals im In- und Ausland mobil arbeiten konnten, waren im Oktober 2021 weltweit bereits 84 % mobil ausgestattet. In der Zentrale sind 93 % ausgestattet und im BfAA sind es sogar 98 %. Diese enorme Steigerung erfordert nicht nur die Beschaffung, sondern auch die ständige Erneuerung der Systeme und Prozesse.

Ein weiteres Beispiel für die enormen Herausforderungen, die der Ausbruch der Covid-Pandemie mit sich brachte, ist der Anstieg an virtuellen Konferenz-Formaten. Hierzu hat die Auslands-IT, neben der bereits seit 2018 existenten internen VS-NfD-geeigneten Videokonferenz-Lösung, seit dem 2. Quartal 2020 kurzfristig zusätzliche Lösungen für die externe offene Kommunikation mit der Technologie Cisco Webex zur Verfügung stellen können. Die Notwendigkeit der Lösungen spiegelt sich in folgenden Zahlen:

Im November 2020 fanden im AA über 55.000 Audio- und Videokonferenzen über das VS-NfD- System statt, was einer Steigerung im Vergleich zum Vorjahr von 474 % entspricht. Seit der Einführung der offenen Tools (Jitsi, BigBlueButton, Teams, Webex) haben mehr als 35.000 Meetings mit ca. 218.800 Teilnehmer:innen stattgefunden. Die Zahlen verdeutlichen: Ohne diese Lösungen wären wir in der Pandemie nicht handlungsfähig gewesen – zugleich verdeutlichen die Erfahrungen aber auch, dass eine gelungene Digitalisierung sich nicht im Zur-Verfügung-Stellen von neuer Hard- und Software erschöpft.

Die Annahme und Akzeptanz dieser neuen Arbeitsmethoden gelang nur dank der Offenheit der Mitarbeiter:innen und der schnellen Konzeption entsprechender Schulungs- und Fortbildungsangebote. So bieten wir durchschnittlich ca. 450 Fortbildungsveranstaltungen pro Jahr an. Zahlreiche Veranstaltungen davon fanden in den Jahren 2020/2021 online statt. So konnten wir 125 Onboarding-Seminare, 130 Office-Snacks als SharePoint- und Betriebssystem-Umsteigerschulungen und wöchentliche Termine für Videokonferenz-Schulungen anbieten. Außerdem haben wir min. 30 ursprüngliche vor-Ort-Seminare in Onlineveranstaltungen umkonzeptioniert. Auch die amtseigene Ausbildung in den drei Laufbahnen (mittlerer Dienst, gehobener Dienst, höherer Dienst) wurde umfassend digitalisiert. Zahlreiche Vorlesungen finden online statt und Lernplattformen wurden umfangreich ausgebaut. Der Einsatz digitaler Tools wird kontinuierlich ausgebaut.



Dienstvereinbarung

Mit der Dienstvereinbarung über die Einführung von flexiblem Arbeiten im Auswärtigen Amt („DV Flex Inland“) vom Dezember 2019 haben die Beschäftigten in der Zentrale die Möglichkeit, in einem begrenzten Umfang außerhalb des Dienstgebäudes zu arbeiten. *„Dies setzt eine Arbeitskultur voraus, die stärker auf Zielerfüllung bei kurzfristiger Erreichbarkeit statt auf Präsenz am Arbeitsplatz setzt. Die teilnehmenden Beschäftigten trifft dabei eine erhöhte Verantwortung, auf die Einhaltung der geschuldeten Arbeitszeiten sowie der Arbeits- und Gesundheitsvorschriften zu achten, da sie die Umstände ihrer Arbeit weitgehend selbst bestimmen. Neben den großen Chancen und Potenzialen dieser Arbeitsform bestehen auch Risiken, etwa der Ausgeschlossenheit aus sozialen Kontexten oder der Entgrenzung. Gerade bei Nutzung mobiler Ausstattung außerhalb der Dienststelle sind klare Grenzen zwischen Beruf und Privatleben weiter wichtig.“* Eine Dienstvereinbarung über flexibles Arbeiten an den Auslandsvertretungen („DV Flex Ausland“) folgte im Oktober 2021.



... der Beschäftigten sagen, dass persönliche Arbeitsrhythmen im Home-Office während Corona besser berücksichtigt werden können als am Arbeitsplatz.

Online Befragung der Mitarbeiter:innen
des AA, Nov. 2020

Aus der langen Liste an Digitalisierungsprojekten, die zum Teil (noch) nicht in der Breite sichtbar sind, aber mit Innovationskraft und Fachkompetenz vorangetrieben werden, sollen hier nur einige Leuchttürme illustrativ erwähnt werden. Von besonderer Bedeutung, sowohl für die Mitarbeiter:innen des AA, wie auch für die Bürger:innen als unseren „Kund:innen“, ist dabei die Umsetzung des Online-Zugangsgesetzes (OZG) im Bereich des Rechts- und Konsularwesens, welche in der Rechtsabteilung (Abt. 5) fachlich koordiniert wird. Stichworte sind hier insb. die Realisierung einer online-gestützten Visa- und Passbeantragung mit einem gebündelten Angebot über das neue Auslandsportal.

Die kontinuierliche Fortentwicklung unseres digitalen Informations- und Wissensmanagements, inkl. der flächendeckenden Einführung der E-Akte, sowie das Ziel einer vollständigen Barrierefreiheit und größtmöglicher Transparenz (Open Government) sind Grundpfeiler unserer Digitalisierungsstrategie und Voraussetzung für moderne Verwaltungsmethoden und effiziente Prozesse. Bei der digitalen Barrierefreiheit konnten schon deutliche Fortschritte erzielt werden. Diese ist derzeit bei ca. 70-90 % der Anwendungen und der AA-beauftragten Websites hergestellt.

Mit der Einführung von ePMS (elektronisches Projektmittelmanagementsystem) können wir zukünftig Zuwendungen und Projektmittel in Zusammenarbeit zwischen AA und BfAA elektronisch verwalten und die papierbasierte Projektmittelbearbeitung ablösen. Mit dem Projekt ePMS wird darüber hinaus die Verwaltung von Zuwendungen und Projektmitteln optimiert. Weiterhin bietet ePMS die Funktionalitäten zur Auswertung der nun in einer zentralen Datenbasis zusammengeführten Daten.

Ebenso zu nennen ist PLAIN (Platform Analysis and Information System) als die technologische und architektonische Grundstruktur für KI- und Datenanwendungen im AA. PLAIN wurde vom Auswärtigen Amt in Kooperation mit der Bundesdruckerei entwickelt und fungiert als Basis für das innovative PREVIEW-Portal (Prediction, Visualization, Early Warning) der Abteilung S (Abteilung für Krisenprävention, Stabilisierung, Friedensförderung und humanitäre Hilfe), welches schon heute künstliche Intelligenz (KI) und Machine Learning nutzt. Auch die interne Social-Media-Monitoring-Lösung der Steuerungsgruppe Strategische Kommunikation (Ref. 607) wird auf dieser Plattform aufsetzen.

Die von der Auslands-IT federführend betreute Bundesmaßnahme ressortübergreifende Verschlusssache-Kommunikation (R-VSK) wird eine sichere, digitale Kommunikationslösung für die gesamte Bundesebene bis zum Einstufungsgrad GEHEIM etablieren und auch für die Kommunikation mit unseren außenpolitischen Partnern eingesetzt werden können („Rotes Telefon“).

Last but not least haben das Auswärtige Amt und die Auslands-IT auch in organisatorischer Hinsicht die Weichen in Richtung Digitalisierung 2027 gestellt. Die Einrichtung eines Arbeitsstabs Digitalisierung und in der Folge eines Grundsatzreferats Digitalisierung (das einer/m Beauftragten für die Digitalisierung im Auswärtigen Amt zuarbeitet) unterstreichen den Stellenwert, den das AA dem Thema einräumt. Gleiches gilt für die kontinuierliche Stärkung und Professionalisierung der **Auslands-IT** als den IT-Dienstleister der unmittelbaren Bundesverwaltung für das Ausland. Im Bundesamt für Auswärtige Angelegenheiten (BfAA) soll von Beginn an das Potenzial digitaler Arbeitsinstrumente voll ausgeschöpft werden. Ziel ist, damit zur Digitalisierung von Verwaltungsprozessen beizutragen und Impulse für die weitere Digitalisierung des AA als Ganzes zu setzen.

Nicht vergessen werden darf, dass die Digitalisierung aller Behörden im Geschäftsbereich des Auswärtigen Amts nicht nur von formellen Strukturen und einigen Fachreferaten getragen wird, sondern eine Vielzahl von Akteur:innen hierzu in der Breite beitragen: Dies reicht von den Digi-Ansprechpartner:innen in den Abteilungen, dem Kanzler:innen-Netzwerk, dem Kompetenzzentrum Führung, dem Personalrat bis hin zu Interessengruppen und informellen Strukturen wie den Friends of Digi.

Bereits heute spüren wir an vielen Stellen die digitale Dividende, z. B. wenn mobiles Arbeiten auch deshalb möglich ist, weil keine Berge an Papierakten mehr bewegt werden müssen, oder wenn sich Ländergruppen ganz selbstverständlich über Kontinente und Zeitzonen hinweg per Video-Konferenz zusammenschalten. Klar ist aber auch: Bei der ganzheitlichen Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen „aus einem Guss“ stehen wir – wie die ganze Bundesverwaltung – noch am Anfang. Häufig ist dabei erst einmal eine Investition von Zeit, Ressourcen und Lernbereitschaft nötig, ehe sich die Erfolge manifestieren. Die Digitalisierungsstrategie gibt uns Rahmen und Orientierung für diesen Weg.

Wo möchten wir 2027 stehen?

Kurzzusammenfassung



Digitalisierung ist kein Selbstzweck. Wir nutzen die Chancen der Digitalisierung und reagieren auf ihre Herausforderungen, um bessere Außenpolitik zu machen.

Wie oben beschrieben, ist die Digitalisierung kein Selbstzweck. Sie ist eine Entwicklung, die neue Werkzeuge, Methoden der Zusammenarbeit, Geschäftsmodelle und -prozesse hervorbringt. Diese helfen uns, unsere inhaltlichen Ziele zu erreichen. Deshalb beginnen alle Digitalisierungsvorhaben mit der Frage: Wie unterstützt uns dieses Vorhaben bei unseren Kernaufgaben mittelbar und/oder unmittelbar? Das heißt: Wir führen keine Digitalisierungsprojekte durch, um zu zeigen, dass wir „digital“ sind. Digitalisierung muss an konkreten Ereignissen messbar sein. Unser Digitalisierungs-Zielbild für 2027 lautet dementsprechend: **Bessere Außenpolitik durch digitale Unterstützung.**

Die Digitalstrategie 2019 beschreibt es folgendermaßen: *„Digitale Transformation ist eine Chance für unsere Außenpolitik. Wenn wir Innovation und Veränderungen gegenüber offen sind und bereit, jetzt zu handeln, werden wir uns in einer digitalen Welt mit neuen Akteuren, Instrumenten und Regeln als ein gestaltender, effizienter Auswärtiger Dienst behaupten.“*

Die Kernaufgabe des Auswärtigen Dienstes ist laut GAD „die Wahrnehmung der auswärtigen Angelegenheiten des Bundes“. Dazu gehören die Vertretung und Förderung der Interessen des Bundes im Ausland und die Koordination der Tätigkeiten staatlicher Einrichtungen mit außenpolitischem Bezug ebenso wie die Unterrichtung der Bundesregierung über außenpolitische Entwicklungen sowie Hilfe und Beistand für deutsche Staatsangehörige im Ausland.

Um diesem gesetzlichen Auftrag gerecht zu werden und seine Aufgaben in einer sich auch durch digitale Transformation immer rascher verändernden Welt bewältigen zu können, muss das AA seine Organisation, Prozesse und Instrumente laufend überprüfen.

Ein zentraler Faktor für die Wirksamkeit unseres Handelns ist dabei die Nutzung des passenden Werkzeugs für eine Aufgabe. Dies bedeutet: Das AA passt seine Kernkompetenz „Außenpolitik gestalten“ an den technologischen Wandel an und nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, indem es Innovationen erkennt, bewertet und ggf. implementiert. So wird die Aufgabe „Unterrichtung der Bundesregierung über Entwicklung im Ausland“ im Jahr 2027 durch Vorlage datenbasierter Analysen z. B. im Bundeskabinett wahrgenommen werden.



Ein weiterer, fast ebenso wichtiger Faktor, ist das „Funktionieren“ des AA als Organisation. Bestmöglicher Einsatz knapper Ressourcen geschieht wesentlich durch Automatisierung von Verwaltungsprozessen. Aktuelles Beispiel: die Digitalisierung des Visum-Antragsverfahrens, für die bereits ein Prototyp vorliegt („Auslandsportal“). 2027 werden alle wesentlichen RK-Dienstleistungen digitalisiert sein. Im Ergebnis gewinnen die Beschäftigten Zeit und Ressourcen, um sich auf komplexere Fälle zu konzentrieren. Das AA fokussiert sich also auf den außenpolitischen Auftrag, indem das Verwaltungstempo durch digitale Möglichkeiten erhöht wird.

Damit das AA als Organisation funktioniert, ist vor allem eines ausschlaggebend: die Beschäftigten. Das AA ist ein „Wissensbetrieb“. Alle „Produkte“ die hergestellt werden, sind „Wissens-Produkte“. In den allermeisten Fällen sind die einzigen Ressourcen, die in diese Produkte fließt, das Wissen, Können und die Zeit der Beschäftigten. Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter:innen mit der Wirtschaft, Wissenschaft, Nichtregierungsorganisationen und anderen Behörden sowohl im In- als auch Ausland ist es wichtig, dass das AA auch 2027 als moderner, agiler Arbeitgeber wahrgenommen wird. Auch dazu werden Weiterbildungs- und Fortbildungsmöglichkeiten sowie Experimentierräume benötigt, die es allen Beschäftigten erlauben, sich auf die Veränderungen durch die Digitalisierung vorzubereiten.



2 Dimensionen der Digitalisierung im AA – Wegmarken zum Zielbild

Kurzzusammenfassung



Die *Strategie für Digitalisierung im AA* gliedert sich in ein Zielbild mit vier inhaltlichen Dimensionen, denen insgesamt 17 strategische Ziele zugeordnet sind. Die strategischen Ziele werden in Workshops durch die beteiligten Referate operationalisiert und in Projekte oder Aufgaben übersetzt. Eine fünfte Dimension dient dem Monitoring und der Weiterentwicklung der Strategie in einem partizipativen, strukturierten Prozess.

Um die oben beschriebenen, komplexen Aspekte der Digitalisierung greifbar zu machen, ist die *Strategie für Digitalisierung im AA* in vier inhaltliche und eine prozessuale Dimension gegliedert. Die inhaltlichen Dimensionen lauten „Mitarbeiter:innen“, „Daten und Wissen“, „Prozesse und Organisation“ und „Werkzeuge und Infrastruktur“. Die prozessuale Dimension dient der Fortschreibung der Strategie selbst und heißt entsprechend „Monitoring und Weiterentwicklung der Strategie“. Die Dimensionen dienen dazu, die strategischen Ziele zu gliedern. Diese strategischen Ziele sind die Wegmarken zur Erreichung des Zielbilds. Die strategischen Ziele sind nicht im luftleeren Raum entstanden. Sie sind die Fokussierung und Zusammenfassung der Forderungen, Projekte und Ideen, die im Haus in den vergangenen Jahren entwickelt wurden.

Es gibt keine trennscharfe Abgrenzung zwischen den Dimensionen. Dies wird anhand des strategischen Ziels „Die Mitarbeiter:innen des AA verfügen über die ‚digitalen und methodischen Kompetenzen‘, die für eine zeitgemäße Aufgabenerledigung notwendig sind (Fähigkeiten)“ deutlich. Die digitalen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter:innen betreffen eindeutig die Beschäftigten – deshalb die Zuordnung zur Dimension „Mitarbeiter:innen“. Das Ziel kann allerdings nur erreicht werden, wenn die benötigten digitalen Anwendungen auch zur Verfügung stehen. Dementsprechend der enge Bezug zur Dimension „Werkzeuge und Infrastruktur“.

Der Zusammenhang zwischen Zielbild, strategischen Zielen und Dimensionen ist in der Illustration dargestellt.

Digitalisierung im Auswärtigen Amt: Unsere Strategie bis 2027



Mitarbeiter:innen

Die Mitarbeiter:innen des AA stehen der Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden (z. B. Arbeit in Projekten) offen gegenüber (Mindset). Dies wird von den Führungskräften unterstützt und vorangetrieben (Vorbildfunktion).

Die Mitarbeiter:innen des AA verfügen über die „digitalen und methodischen Kompetenzen“, die für eine zeitgemäße Aufgabenerledigung notwendig sind (Fähigkeiten).

Das Auswärtige Amt nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ein moderner und attraktiver Arbeitgeber zu sein.



Werkzeuge und Infrastruktur

Die Räumlichkeiten der Zentrale und der AVs sowie die personenbezogene Ausstattung der Beschäftigten ermöglichen die Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden.

Den Beschäftigten des AA stehen adäquate und nutzerorientierte Hard- und Software für ihre Aufgabenerledigung und zur Kollaboration mit internen und externen Stakeholdern zur Verfügung.

Die eingesetzte Hard- und Software gewährleistet technologische Souveränität, Datensouveränität, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit und die Resilienz des AA.

2021

Die jeweiligen Aufgaben und Prozesse werden im Zuge der Digitalisierung kontinuierlich hinsichtlich Vereinfachungs-, Standardisierungs-, Optimierungs- und Automatisierungspotential hinterfragt und verbessert.

Das AA tauscht sich aktiv mit Partnern und Externen aus, um gemeinsame Lösungen für gemeinsame Herausforderungen zu entwickeln und zu erproben.



Prozesse und Organisation





Zielbild

„Bessere Außenpolitik durch digitale Unterstützung“

2027

Barrierefreiheit wird bei der Beschaffung und Entwicklung von Raumkonzepten, Werkzeugen, Prozessen und Methoden von Beginn an berücksichtigt.

Die Zentrale mit den AVs sowie die AVs untereinander nutzen digitale Möglichkeiten für eine enge Zusammenarbeit.

Die Corporate Design-Prinzipien für Produkte des AA nach innen und außen sind festgelegt und werden angewendet.

Gemäß den Open-Data-Grundsätzen stellt das AA seine Daten (wo immer möglich) öffentlich zur Verfügung.

Die Digitalisierungsstrategie ist für alle Mitarbeiter:innen leicht zugänglich und verständlich. Sie wird gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen weiterentwickelt.

Allen Beschäftigten stehen jederzeit und einfach zugänglich das vorhandene Wissen, Informationen und Daten, welche sie für ihre Arbeit benötigen, zur Verfügung.

Das AA identifiziert für seine interne Arbeit relevante technologische, organisatorische, gesellschaftliche Innovationen, Trends und Veränderungen, bewertet diese und setzt sie bei positiver Bewertung um.

Entscheidungen und Handlungsempfehlungen werden noch stärker als bisher auf Grundlage von Daten – unterstützt durch Künstliche Intelligenz und Data Analytics – getroffen und entsprechend begründet.

Die Digitalisierungsstrategie dient als Steuerungsinstrument für Entscheidungen hinsichtlich Projekten, Aufgabenfokus und Prozessen und wird auf allen Entscheidungsebenen hierfür genutzt.

Daten und Wissen



Monitoring und Weiterentwicklung der Strategie



Stocktaking

Der Strategieprozess wurde nicht auf einem weißen Blatt Papier begonnen, sondern steht auf dem starken Fundament von Vorarbeiten und internen Prozessen, die sich mit der Digitalisierung im AA beschäftigen oder diese berühren. Ausgehend von den Ergebnissen des REVIEW aus dem Jahr 2014 wurden eine große Zahl von Leitungsvorlagen, Papieren und Dokumenten inhaltlich ausgewertet und deren Ziele und Kernforderungen konsolidiert. Es wurden darüber hinaus auch Impulse aus Gremien und Ideen von informellen Gruppen aufgegriffen. Hinzu kamen die Erkenntnisse aus zahlreichen Gesprächen, Interviews und Workshops.

Um die strategischen Ziele in den oben genannten Dimensionen zu erreichen, stehen dem AA eine Reihe von Werkzeugen und Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Beispielsweise können Regelungen geändert werden oder Organisationsuntersuchungen mit Aufgaben- und Zweckkritik, Personalbedarfsermittlungen, Prozessoptimierungen und Leuchtturm-Projekte durchgeführt werden. Auch die Nutzung externer Expertise ist ein Hebel. Daneben haben alle Mitarbeiter:innen die Möglichkeit, kleine Veränderungen in ihrem direkten Einflussbereich (bspw. auf Referatsebene) anzustoßen.

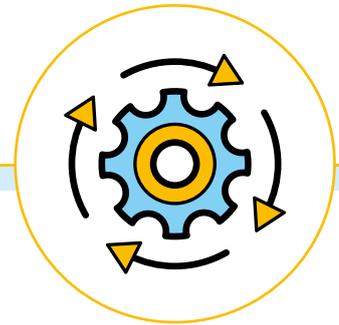


Methodik der *Strategie für Digitalisierung im AA*

Der Fokus der *Strategie für Digitalisierung im AA* lag von Beginn an auf der Umsetzung. Es sollte kein reines Konzeptpapier entstehen, sondern ein leicht verständliches Dokument, das an die tägliche Arbeit der Mitarbeiter:innen anknüpft. Die Strategie sollte nicht einmalig erstellt und dann für mehrere Jahre gültig sein, sondern als „lebendes Dokument“ fortgeschrieben werden. Es musste dementsprechend der Spagat geschafft werden, zwischen langfristigen Zielen, die den Rahmen für die Digitalisierung in den nächsten Jahren abstecken, und konkreten Maßnahmen, die schnell umgesetzt werden können. Aus diesem Grund hat sich Referat 120 dazu entschieden, einen modernen Steuerungsansatz aus der freien Wirtschaft als grundlegendes Konzept der *Strategie für Digitalisierung im AA* zu nutzen – **Objectives and Key Results (OKR)**.

OKR ist als Konzept leicht verständlich, aber nicht ganz einfach in der Umsetzung. Die grundlegende Frage in strategischen Prozessen ist häufig, wie sich Zielbild und strategische Ziele erreichen lassen. Hier setzt OKR an: Wir nehmen ein strategisches Ziel und versuchen herauszufinden, welche konkreten Objectives (oder Etappenziele) dabei helfen, das strategische Ziel zu erreichen. Diese Etappenziele sind „kleiner“ und konkreter als das übergeordnete strategische Ziel. Dies bedeutet wiederum, dass sie sich innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums erreichen lassen sollten, bspw. innerhalb eines halben Jahres. Wenn wir exemplarisch das folgende strategische Ziel anschauen

- „Die Mitarbeiter:innen des AA stehen der Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden (z. B. Arbeit in Projekten) offen gegenüber (Mindset). Dies wird von den Führungskräften unterstützt und vorangetrieben (Vorbildfunktion)“



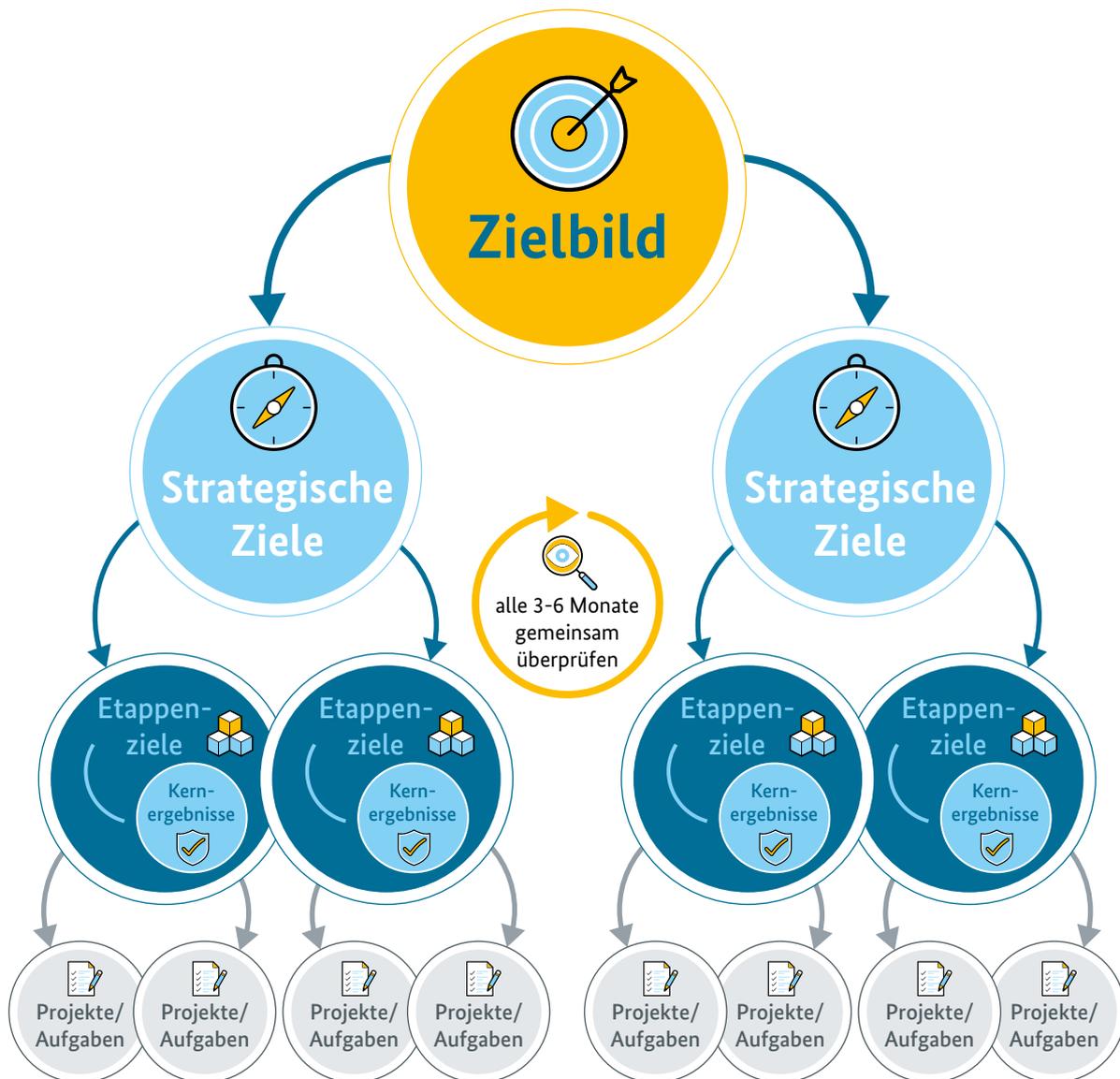
so können wir als ein mögliches Etappenziel definieren:

- „Für die gemeinsame Arbeit an Dokumenten und die Abstimmung untereinander werden kollaborative Werkzeuge (wie E-Akte, SharePoint, WebEx) und/oder MS Teams genutzt“.

Im nächsten Schritt ist zu fragen, wie wir feststellen können, ob wir ein Etappenziel erreicht haben oder nicht? Anhand welcher Indikatoren können wir überprüfen, ob wir auf dem richtigen Weg sind? Hier kommen die sogenannten Key Results (oder Kernergebnisse) ins Spiel. Die Kernergebnisse sind in der OKR-Logik die Messbarmachung der Etappenziele. Für das oben genannte Etappenziel könnten wir bspw. die folgenden Kernergebnisse definieren:

- „80 % der Beschäftigten kennen SharePoint und können es nutzen, um kollaborativ zu arbeiten.“
- „30 % der Beschäftigten arbeiten mindestens einmal pro Woche kollaborativ auf SharePoint.“

Nachdem der strategische Weg anhand der Etappenziele und Kernergebnisse vorgezeichnet und ausgearbeitet ist, müssen wir im nächsten Schritt festlegen, welche konkreten Projekte wir beginnen oder fortführen bzw. welche Aufgaben wir in unserem Arbeitsalltag unterbringen müssen, um das Etappenziel zu erreichen. Ein konkretes Projekt im Rahmen unseres Beispiels wäre etwa, eine Kommunikationskampagne zur Nutzung und den Vorteilen von SharePoint durchzuführen.



Sobald wir konkrete Projekte/Aufgaben priorisiert haben, kann umgehend die Umsetzung beginnen. Für die Priorisierung hilft uns die folgende Leitformel: Bei welchem Projekt, bei welchen Aufgaben haben wir die höchsten Erfolgsaussichten, innerhalb des kürzesten Zeitraums, mit dem geringsten Mitteleinsatz?

Dieses Vorgehen wird für alle strategischen Ziele wiederholt. Es ist möglich und sinnvoll, mehrere Etappenziele pro strategischem Ziel zu definieren – um die Übersichtlichkeit des Prozesses zu wahren, wird jedoch davon abgeraten, sich mehr als fünf Etappenziele je strategisches Ziel vor zu nehmen. Es wird empfohlen, je Etappenziel maximal drei Kernergebnisse zu formulieren.

Damit ein Vorgehen nach OKR-Logik erfolgreich sein kann, gibt es zwei zentrale Bedingungen:

1. Etappenziele, Kernergebnisse, Projekte und Aufgaben müssen gemeinsam durch alle beteiligten Referate erarbeitet werden. Nur so kann der notwendige Rückhalt aller Stakeholder bei der Umsetzung sichergestellt werden. Die Formulierung sollte in gemeinsamen Workshops mit den Beteiligten erfolgen.
2. Die erarbeiteten Kernergebnisse müssen kontinuierlich durch alle Beteiligten überprüft werden. Ein Abstand von drei Monaten wird hierfür empfohlen. Nur so lässt sich feststellen, ob man auf dem richtigen Weg zum Etappenziel ist und ob die begonnenen Aufgaben und Projekte erfolgreich sind oder nicht. Wenn sich abzeichnet, dass das Vorgehen nicht so funktioniert wie ursprünglich geplant, muss gemeinsam entschieden werden, wie weiter zu verfahren ist: Wurde das falsche Etappenziel gewählt? Wurden die falschen Projekte und Aufgaben begonnen? Stellt sich der Erfolg langsamer ein als erwartet? Wichtig: Alle Beteiligten müssen hierbei transparent und offen diskutieren und entscheiden, ob man den eingeschlagenen Weg fortsetzt oder einen neuen Weg einschlägt.

Übersicht der inhaltlichen Dimensionen und der strategischen Ziele



Mitarbeiter:innen

- Die Mitarbeiter:innen des AA stehen der Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden (z. B. Arbeit in Projekten) offen gegenüber (Mindset). Dies wird von den Führungskräften unterstützt und vorangetrieben (Vorbildfunktion).
- Die Mitarbeiter:innen des AA verfügen über die „digitalen und methodischen Kompetenzen“, die für eine zeitgemäße Aufgabenerledigung notwendig sind (Fähigkeiten).
- Das Auswärtige Amt nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ein moderner und attraktiver Arbeitgeber zu sein.



Daten und Wissen

- Entscheidungen und Handlungsempfehlungen werden noch stärker als bisher auf Grundlage von Daten – unterstützt durch Künstliche Intelligenz und Data Analytics – getroffen und entsprechend begründet.
- Allen Beschäftigten stehen jederzeit und einfach zugänglich das vorhandene Wissen, Informationen und Daten, welche sie für ihre Arbeit benötigen, zur Verfügung.
- Gemäß den Open-Data-Grundsätzen stellt das AA seine Daten (wo immer möglich) öffentlich zur Verfügung.



Prozesse und Organisation

- Die jeweiligen Aufgaben und Prozesse werden im Zuge der Digitalisierung kontinuierlich hinsichtlich Vereinfachungs-, Standardisierungs-, Optimierungs- und Automatisierungspotential hinterfragt und verbessert.
- Die Zentrale mit den AVs sowie die AVs untereinander nutzen digitale Möglichkeiten für eine enge Zusammenarbeit.
- Das AA tauscht sich aktiv mit Partnern und Externen aus, um gemeinsame Lösungen für gemeinsame Herausforderungen zu entwickeln und zu erproben.
- Die Corporate Design-Prinzipien für Produkte des AA nach innen und außen sind festgelegt und werden angewendet.



Werkzeuge & Infrastruktur

- Den Beschäftigten des AA stehen adäquate und nutzerorientierte Hard- und Software für ihre Aufgabenerledigung und zur Kollaboration mit internen und externen Stakeholdern zur Verfügung.
- Die eingesetzte Hard- und Software gewährleistet technologische Souveränität, Datensouveränität, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit und die Resilienz des AA.
- Die Räumlichkeiten der Zentrale und der AVs sowie die personenbezogene Ausstattung der Beschäftigten ermöglichen die Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden.
- Barrierefreiheit wird bei der Beschaffung und Entwicklung von Raumkonzepten, Werkzeugen, Prozessen und Methoden von Beginn an berücksichtigt.



Mitarbeiter:innen

Die strategischen Ziele in der Dimension „Mitarbeiter:innen“ zeigen, wie wichtig die Menschen im AA sind, um die Digitalisierung erfolgreich gestalten zu können. Wenn von Mitarbeiter:innen die Rede ist, sind alle Gruppen der im AA Beschäftigten gemeint – Auszubildende, Beamte, Tarifbeschäftigte, sowie lokal Beschäftigte an den Auslandsvertretungen (AVs).

Die Mitarbeiter:innen des AA stehen der Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden (z. B. Arbeit in Projekten) offen gegenüber (Mindset). Dies wird von den Führungskräften unterstützt und vorangetrieben (Vorbildfunktion).

Wie oben beschrieben, ist Digitalisierung mehr als nur IT-Werkzeuge und IT-Infrastruktur. Durch die neuen technischen Möglichkeiten eröffnen sich auch neue Formen der Kommunikation und Methoden der Zusammenarbeit. Wenn beispielsweise ein Text kollaborativ, d. h. durch mehrere Personen im gleichen Dokument zeitgleich erstellt wird, wird die Abstimmung in Präsenzterminen oder das Nachfragen per E-Mail überflüssig. Fragen und Anmerkungen können als Kommentare im Text an der jeweiligen Textstelle zielgerichtet an die betroffene Person gestellt werden. Die entsprechende Person kann diese dort beantworten und den Text gegebenenfalls anpassen. So kann Zeit bei allen Beteiligten gespart werden, und das Ergebnis ist in vielen Fällen später auch besser. Damit diese neuen Formen der Kommunikation und die damit einhergehenden Methoden der Zusammenarbeit genutzt werden können, ist es zentral, dass die Führungskräfte als Beispiel vorangehen. Außerdem muss der formelle Rahmen eine Nutzung neuer Werkzeuge und Methoden ermöglichen, und die Mitarbeiter:innen brauchen eine Offenheit gegenüber Neuem, um sich darauf einzulassen zu können („Mindset“).



„Die Beschäftigten vollziehen den Wandel und tragen ihn nach außen. Nur gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen und Führungskräften schaffen wir die Transformation und es braucht eine klar auf nutzerorientierte Digitalisierung und agiles Arbeiten ausgerichtete Personalentwicklung und Veränderungsmanagement“

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid, Hertie School



Die Mitarbeiter:innen des AA verfügen über die „digitalen und methodischen Kompetenzen“, die für eine zeitgemäße Aufgabenerledigung notwendig sind (Fähigkeiten).

Neben der Offenheit, sich auf neue Werkzeuge und Methoden einzulassen, benötigen die Mitarbeiter:innen auch die notwendigen Kompetenzen, um diese zu nutzen. Diese können einerseits durch Fort- und Weiterbildungen, aber auch durch „Peer-Learning“ erworben werden – sprich das Lernen voneinander, aus einer Gruppe heraus. Digitale und methodische Kompetenzen sind vielfältig. Die Europäische Kommission unterteilt diesen Begriff in fünf Kompetenzbereiche: Information und Daten, Kommunikation und Kollaboration, Schutz und Sicherheit, Lösung von digitalen Problemen und Erstellen von digitalen Inhalten. Diese Unterteilung zeigt die Bandbreite an relevanten Kompetenzen, welche von den Mitarbeiter:innen benötigt werden, um die digitalen Möglichkeiten effizient und gewinnbringend nutzen zu können.

Vor der Pandemie wurden ca. 40 % des Fortbildungs-Budgets für Reise- und Unterkunftskosten verwendet. Einer potentiellen Kostenersparnis stehen Investitionen in die weitere Professionalisierung der Online-Fortbildung gegenüber. Zudem braucht es IT-Expert:innen nicht nur in den IT-Referaten, sondern auch für die themenbezogene politische Arbeit in allen Abteilungen.

80,7%

... der Beschäftigten glauben, dass zukünftig Dienstreisen kritischer hinterfragt werden und Alternativen wie Videokonferenzen mehr diskutiert werden.

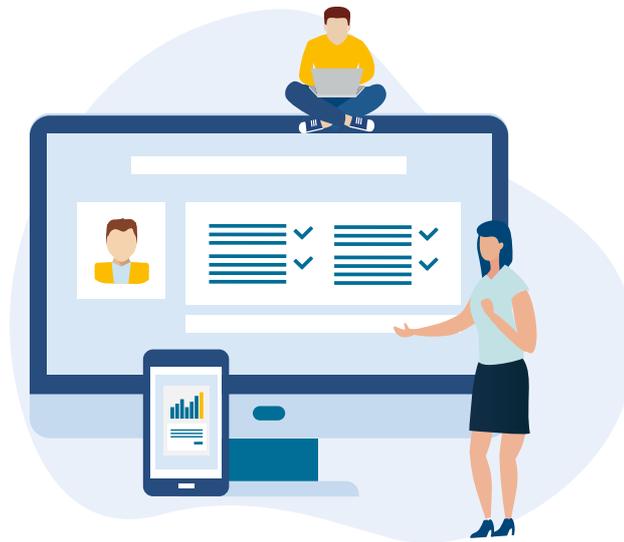


63%

... der Beschäftigten fänden eine umfangreichere digitale Bearbeitung von Dokumenten wichtig.

Online Befragung der Mitarbeiter:innen des AA, Nov. 2020





Das Auswärtige Amt nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um ein moderner und attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Neben der Fort- und Weiterbildung ist auch die Gewinnung neuer Mitarbeiter:innen entscheidend, um die in Zukunft für die Aufgabenerledigung benötigten Fähig- und Fertigkeiten von Beschäftigten nutzen zu können. Nur wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen eingestellt werden, bekommen wir zukünftig die vielfältigen Perspektiven, die wir für unsere Aufgaben benötigen. Dementsprechend ist es in unserem eigenen Interesse, die größtmögliche Diversität der Mitarbeiter:innen zu schaffen. Bei der Rekrutierung konkurriert das Auswärtige Amt jedoch mit der Wirtschaft, NGOs und anderen öffentlichen Institutionen im In- und Ausland. Auch die Anforderungen von potentiellen Bewerber:innen an einen Arbeitgeber haben sich in den vergangenen Jahren verändert. Aufgrund des demographischen Wandels stehen weniger qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung. Um dennoch ausreichend Personal zu finden und die beschäftigten Mitarbeiter:innen zu halten, muss das AA als moderner und attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden.



Daten und Wissen

In Zukunft wird die (digitale) Datenkompetenz noch entscheidender dafür sein, ob das AA in seinen Aufgaben erfolgreich ist oder nicht. Durch die Nutzung von IT-Anwendungen fallen in großem Umfang Daten an. Täglich produzieren die Beschäftigten des AA in Form von Berichten (DKORs), E-Mails, Vermerken oder Vorlagen tausende Dokumente. Wir müssen dieses selbst produzierte Wissen sowie auch Daten und Informationen außerhalb unseres Hauses künftig viel effizienter nutzen. Wenn wir diesen Datenschatz mit den Werkzeugen der Digitalisierung nutzen (beispielsweise KI), in Wissen übersetzen und dieses Wissen in die Entscheidungsfindung einbeziehen, stärken wir Evidenz als Grundlage von Entscheidungen. Die verstärkte und strukturierte Nutzung von Daten und digitalen Wissensquellen ist auch deshalb notwendig, weil andere Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung im In- und Ausland genau dies zunehmend tun, wir stehen hier auch in einem Wettbewerb.

Wenn nicht schutzbedürftige Daten der Öffentlichkeit gemäß dem Open-Data-Prinzip (s. [Seite 44](#)) zur Verfügung gestellt werden, bietet das einerseits ein großes Potential für neue Geschäftsmodelle in Deutschland, andererseits aber auch eine Möglichkeit, selbst auf offene Daten zuzugreifen und den eigenen Erkenntnisgewinn zu steigern. Auch der einfache Wissensaustausch unter den Mitarbeiter:innen ist zentral – sei es im Alltag, in Krisensituationen oder bei der Postenübergabe.



„Auch im Bereich der Digitalisierung gilt: Wissen ist Macht!“

Prof. Dr. Ines Mergel, Universität Konstanz



Entscheidungen und Handlungsempfehlungen werden noch stärker als bisher auf Grundlage von Daten – unterstützt durch Künstliche Intelligenz und Data Analytics – getroffen und entsprechend begründet.

Wie zuvor beschrieben, erhöht sich neben der Anzahl auch die Intensität von Krisen. Schnelle Entscheidungen sind oft maßgeblich für den Erfolg. Mit den unzähligen Datenströmen des 21. Jahrhunderts besteht die Herausforderung heutzutage weniger darin, die notwendigen Informationen für eine Entscheidung zu gewinnen, sondern diese aus der unendlichen Masse an Informationen herauszufiltern und so aufzubereiten, dass sie einfach und schnell verstanden werden können. Unser Ziel ist es, mit PLAIN die bestmögliche technische Infrastruktur für Datenanalyseprojekte die Datenanalyse für die gesamte Bundesregierung bereitzustellen. Es wird auch die technologische Basis für die evidenzbasierte Politik der Bundesregierung im Rahmen der Maßnahme „Vorausschau und Evidenz“ sein. PLAIN muss daher verstetigt und weiterhin mit den notwendigen Ressourcen unterlegt werden. Zusammen mit den Fachreferaten wird die Auslands-IT durch PREVIEW und weitere Datenanalyseprojekte, wie bspw. zu Social Media Monitoring (Open-Source-Analyse des Bereiches strategische Kommunikation), die politische Analysekompetenz über Fähigkeiten in den Bereichen Datenanalyse, Data Science und Text Mining, maschinelles Lernen, Prognosemodelle und Programmierung, Daten- und Geovisualisierung weiter erhöhen. Einsatz und Nutzung neuer Technologien, insbesondere künstlicher Intelligenz, bedürfen dabei der Einhaltung von Mindeststandards unserer gesellschaftlich ethischen und moralischen Wertvorstellungen.

Im Rahmen des Projektes „Social Media Monitoring/Open Source Intelligence“ wollen wir bis zum Jahr 2027 das Know-how und die technische Infrastruktur ausbauen und der Zentrale, den Auslandsvertretungen sowie im Ressortkreis zur Verfügung stellen und so eine weltweite Monitoringfähigkeit im Bereich öffentlicher Kommunikation im digitalen Raum, auch in der Desinformationsanalyse, erreichen. Gerade die Diskussion zu Desinformationskampagnen anderer Staaten im Vorfeld der Bundestagswahl hat gezeigt, dass eine starre Trennung zwischen Inlands- und Auslandskommunikation heute an vielen Stellen nicht mehr besteht. Was die Bundesverwaltung im Inland kommuniziert, wird auch im Ausland rezipiert und umgekehrt. Die Nachfrage nach unseren Analysen und Reaktionen zu Diskursverläufen in sozialen und digitalen Medien weltweit steigen folglich seit Jahren. Um der Anzahl und Komplexität der Anfragen gerecht zu werden, ist ein mit adäquaten Ressourcen unterlegter technischer Aufwuchs unabdingbar. Die Auslands-IT entwickelt deshalb zusammen mit dem Fachreferat (Referat 607) für das AA eine interne, niedrigschwellige Lösung auf Basis bestehender Infrastruktur (PLAIN), die allen Mitarbeiter:innen im Inland und an den Auslandsvertretungen für einfache Analysebedarfe zur eigenen Nutzung zur Verfügung stehen wird. Hierbei werden insbesondere Technologien mit künstlicher Intelligenz (KI) genutzt werden. Dies fördert somit auch den Einsatz einer solchen Technologie und schafft einen Hebel für die digitale Souveränität. Parallel sollen Kompetenzen und Fähigkeiten des Kernteams Social-Media-Monitoring so weiterentwickelt werden, dass es, unter Einsatz externer Tools, als effizienter Dienstleister für das Haus komplexe Analyseanfragen (z. B. Desinformationsanalyse) bearbeiten kann.



*„Die Fachressorts
sind die Motoren
der Digitalisierung“*

Dr. Markus Richter, CIO des Bundes



Allen Beschäftigten stehen jederzeit und einfach zugänglich das vorhandene Wissen, Informationen und Daten, welche sie für ihre Arbeit benötigen, zur Verfügung.

Mindestens seit Review 2014 besteht im AA Konsens, dass unser schriftlich (und reichlich) verfügbares Wissen besser strukturiert und auffindbar werden muss. Außerdem müssen wir die Vielzahl von Quellen (E-Mail, Laufwerke, Intranet, SharePoint, Wikis etc.) konsolidieren. Ein hochwertiger Datenbestand erfordert dauerhaft Ressourcen zur professionellen Pflege – hier kann eine neue Rolle für Teamassistenz und Wissensmanagement einen wertvollen Beitrag leisten.

Darüber hinaus müssen wir die „Köpfe“ als Träger des nicht-verschriftlichen Wissensbestands besser vernetzen. Ein zeitgemäßes Intranet bietet daher auch immer die Suche nach Expertise in der Belegschaft und erleichtert die Interaktion zwecks informellen Wissensaustauschs.

Schließlich müssen wir den Prozess des Wissenstransfers im Kontext der Rotation modernisieren, damit die Postenübergaben unter Zuhilfenahme digitaler Instrumente so reibungslos wie möglich ablaufen können.

Gemäß den Open-Data-Grundsätzen stellt das AA seine Daten (wo immer möglich) öffentlich zur Verfügung.

Bereits seit 2018 ist die unmittelbare Bundesverwaltung verpflichtet, neu erhobene oder wieder genutzte nicht-personenbezogene Daten (die nicht von Ausnahmetatbeständen erfasst sind) als „Open Data“ zu veröffentlichen. Durch aktuelle Gesetzgebung werden nunmehr auch nachgeordnete Einrichtungen im Geschäftsbereich der Ressorts (für uns also das BfAA und das DAI) verpflichtet, Daten bereitzustellen. Eine weitere Neuerung ist die verpflichtende Einrichtung eines Open-Data-Koordinators in jeder Bundesbehörde (für das AA liegt diese Zuständigkeit z. B. im Grundsatzreferat Digitalisierung, Ref. 120).

Es wird davon ausgegangen, dass insbesondere der Datenschutz der Verwaltungen die digitale Zukunft von Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland beflügeln kann. Untersuchungen zeigen: Auch die öffentliche Verwaltung selbst kann von offenen Daten profitieren, häufig sogar am stärksten. Mit der Veröffentlichung kann gezielt externe Entwicklungs- und Datenkompetenz genutzt werden.

Trotz zahlreicher Aktivitäten, die den Zielen des „Open Data“-Ansatzes dienen, werden bislang im Geschäftsbereich des AA noch zu wenige Daten veröffentlicht, die der Open Data-Definition genügen. Open Data mit Leben zu füllen ist also eine Aufgabe für unser gesamtes Haus. Dabei muss der Aufwand für die „Bereitstellenden“ minimiert werden – durch zentrale Schulung/Beratung und leicht handhabbare technische Lösungen. Ref. 120 wird gemeinsam mit dem Kompetenzzentrum Open Data des BVA (CCOD) dazu Konzepte entwickeln.





Prozesse und Organisation

Wie oben beschrieben, ergeben sich mit der Digitalisierung neue Möglichkeiten, wie die Aufbau- und Ablauforganisation des AA gestaltet werden kann. Durch technische Innovationen können Prozesse standardisiert und automatisiert werden. Durch organisatorische Innovationen können Aufgaben zukünftig in Projektkontexten umgesetzt werden. Auch die Zusammenarbeit zwischen der Zentrale und den Auslandsvertretungen kann mit neuen Werkzeugen neu gedacht und kollaborativer gestaltet werden. Da das AA nur ein einzelner Akteur in einer global vernetzten Welt ist, ist es entscheidend, sich in Zukunft mit anderen Stakeholdern, im Ressortkreis, in der Wissenschaft, in der Zivilgesellschaft, in der Wirtschaft im In- und Ausland zu vernetzen.

Die jeweiligen Aufgaben und Prozesse werden im Zuge der Digitalisierung kontinuierlich hinsichtlich Vereinfachungs-, Standardisierungs-, Optimierung- und Automatisierungspotential hinterfragt und verbessert.

Eine eins-zu-eins-Übertragung von Prozessen aus der analogen in die digitale Welt ist nicht sinnvoll. Die E-Akte ist ein gutes Beispiel für die neuen Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben. Ein physischer Vorgang (z. B. eine Papierakte) kann in den allermeisten Fällen erst von einer Person bearbeitet werden, wenn die Person, die davor daran gearbeitet hat, ihre Bearbeitung abgeschlossen hat. Das führt dazu, dass in Serie gearbeitet werden muss, sprich nacheinander. Dementsprechend sind Standardvorgänge so angelegt, dass sie von einer Person zur nächsten gehen. Im digitalen Raum gelten andere Regeln: Eine Bearbeitung durch mehrere Personen an unterschiedlichen Standorten ist möglich und häufig sinnvoll. Dementsprechend muss der komplette Vorgang neu gedacht werden. Dies ist nur ein kleines Beispiel, aber es zeigt die Herangehensweise, die wir für alle unsere Prozesse benötigen. Wir müssen kontinuierlich prüfen, ob es Innovationen gibt, die eine Prozessvereinfachung ermöglichen (Prozessoptimierung).

Durch technische Werkzeuge wie derzeit Robotics Process Automation, die Auswertung von Texten mit KI, die Nutzung von Datenbanken anstelle von Papierdokumenten oder PDFs können zahlreiche Prozesse ganz neu gedacht werden. Gleichzeitig müssen wir kontinuierlich prüfen, ob die Ergebnisse unserer Prozesse tatsächlich benötigt werden (Zweck- und Aufgabenkritik). Um dies zu erreichen, muss das Bewusstsein wachsen, dass wir in Prozessen arbeiten. Diese müssen aufgenommen und veranschaulicht werden. Anschließend können sie von den fachlich zuständigen Personen weiterentwickelt werden.

In Zukunft könnten bestimmte Tätigkeiten redundant werden, sodass Ressourcen für andere Aufgaben eingesetzt werden können (etwa durch KI-Nutzung z. B. im Kontaktmanagement, im Verwaltungs- und Servicebereich, im Rechts- und Konsularwesen, zur Erstellung der Morgenlage und Presseauswertung, im Projektmanagement etc.). Denn gleichzeitig wird an anderen Stellen mehr Personal und Expertise vonnöten sein. Wir sehen etwa gegenwärtig den dringenden Bedarf an Beratung, insb. an Auslandsvertretungen, in den Bereichen IT, Cyber, Digitales, um besser zu verstehen, an welchen Stellen und bei welchen Vorgängen der Einsatz von KI bzw. spezifischen Programmen heute schon möglich wäre.

Die Zentrale mit den AVs sowie die AVs untereinander nutzen digitale Möglichkeiten für eine enge Zusammenarbeit.

Als Ergebnis des „Lernprozess Corona“ wurde in den „Empfehlungen an Alle“ als Ziel festgehalten, dass der unkomplizierte Austausch zwischen Zentrale und Auslandsvertretungen (AVs), Mittlern und anderen Partnern sowie der AVs untereinander und ebenso die Koordinierungs- und Kohärenzfunktion des AA für eine einheitliche Außenpolitik gestärkt wird. Dies ließe sich beispielsweise durch eine Stärkung von Länderteammodellen erreichen: routinemäßige Einbindung der AVs in die Politikgestaltung (virtuelle Teilnahme an Hausbesprechungen und Gesprächen, intensivere Nutzung Share Point), Einrichtung regionaler Mailverteiler und Messenger-Gruppen, Förderung regionaler Video-Konferenzen, regionale statt bilaterale Debriefings und regionaler Austausch als Teil der Zielvereinbarung. Mit dem Ausbau digitaler Formate kann auch die Anzahl an Dienstreisen verringert werden und so ein wichtiger Beitrag zur Nachhaltigkeit des Auswärtigen Amtes geleistet werden.



85,1%

... der Beschäftigten glauben, dass man auch in Zukunft in der Kommunikation mit Partnern mehr Audio-/Web- und Video-konferenzen einsetzen wird.

Online Befragung der Mitarbeiter:innen
des AA, Nov. 2020

Das AA tauscht sich aktiv mit Partnern und Externen aus, um gemeinsame Lösungen für gemeinsame Herausforderungen zu entwickeln und zu erproben.

Der Privatsektor ist der öffentlichen Verwaltung zum Teil erheblich voraus. Deshalb müssen wir einen Austausch mit dem Privatsektor (Start-Ups, Tech-Giants, aber auch Think-Tanks in diesem Bereich) und der Wissenschaft wesentlich breiter fördern. Denkbar wären beispielsweise kurze Arbeitseinsätze in der Privatwirtschaft oder bei Forschungszentren. Dieser Blick „über den Tellerrand“ des AA bringt nicht nur neue Ideen hervor, sondern ist auch notwendig, um mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten und international auf Augenhöhe zu bleiben. Um den Austausch mit der Technologieszene zu stärken, wurde das AA im Oktober 2021 als erste oberste Bundesbehörde Fördermitglied im GovTech Campus e. V.



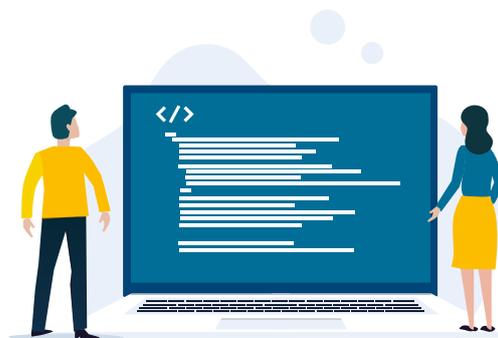
„Im Austausch und der Zusammenarbeit mit Start-Ups, Technologieszene und Innovatoren liegt ein Riesenpotenzial für die Digitalisierung der Verwaltung.“

Dr. Markus Richter, CIO des Bundes



Die Corporate Design-Prinzipien für Produkte des AA nach innen und außen sind festgelegt und werden angewendet.

Seit 2003 ist das AA im Ressortkreis zuständig für die Außendarstellung der Bundesregierung und die Vermittlung des Deutschlandbilds im Ausland insgesamt. Die medienübergreifende Umsetzung des vom Bundespressamt vorgegebenen Corporate Designs (CD) der Bundesregierung erfolgte im Print- und Onlinebereich des AA noch nicht vollständig. Das CD ist jedoch Teil der Vorgaben der IT-Architektur und soll zu einem einheitlichen Auftreten des AA (einschl. Auslandsvertretungen, Honorarkonsulate sowie BfAA und DAI) innerhalb der Bundesregierung beitragen, zu einem gesteigerten Wiedererkennungswert führen, die Präsenz und Sichtbarkeit erhöhen, Seriosität und Professionalität ausstrahlen und die visuelle Kommunikation erleichtern. Das Gesamtziel ist die Bündelung aller das CD betreffenden Themenbereiche in einem zentralen Informationsangebot im Intranet, vergleichbar dem **Styleguide der Bundesregierung**, einschließlich der Möglichkeit der CD-konformen Erstellung von Vorlagen durch einen digitalen Anwendungsgenerator, Einhaltung von Vorschriften und Gesetzen, Optimierung von Arbeitsabläufen, Vereinheitlichung des Verwaltungshandelns, Vergrößerung von Dienstleistungsangeboten, Digitalisierung von Verwaltungsbereichen und Modernisierung der Anwendungslandschaft sowie Minderung der Kosten. Gleichzeitig wird der gesetzlichen Umsetzungspflicht der Vorgaben einschl. eines barrierefreien Zugangs entsprochen.





Werkzeuge und Infrastruktur

Die Corona-Pandemie haben wir nicht zuletzt durch eine enorme Stärkung unserer technischen Ausstattung bewältigt – das gilt für Hard- und Software, aber auch für die räumliche Infrastruktur in der Zentrale, an den Standorten im Inland und an zahlreichen AVs. Funktionierende und (informations)-sichere Werkzeuge sowie eine zuverlässige Infrastruktur sind die Basis unserer täglichen Arbeit. Die genutzte Hard- und Software muss dabei nachhaltig sein, um die Maßnahmen des AA zur Eindämmung des menschengemachten Klimawandels zu unterstützen. Erst wenn alle Mitarbeiter:innen mobil arbeiten können und einfach zu nutzende Räumlichkeiten für hybride Besprechungen und intuitive Softwareanwendungen für kollaborative Zusammenarbeit verfügbar sind, können die Potentiale der Digitalisierung vollumfänglich realisiert werden. Dazu müssen wir wesentlich mehr in IT, unterstützende IT-Beratung und die moderne Ausstattung von Büroflächen investieren.

Den Beschäftigten des AA stehen adäquate und nutzerorientierte Hard- und Software für ihre Aufgabenerledigung und zur Kollaboration mit internen und externen Stakeholdern zur Verfügung.

Ein wichtiger Hebel ist es, die richtigen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. Entscheidend hierbei ist, dass diese (neben den Sicherheits- und Datenschutzerfordernungen) die tatsächlichen Bedürfnisse der Nutzer:innen abdecken und einfach zu bedienen sind. Deshalb muss bei der Entwicklung und Beschaffung von IT-Systemen, Produkten und Hardware der Mensch im Mittelpunkt stehen. Wir müssen orts- und zeitunabhängiges Arbeiten ermöglichen: „anything – anytime – anywhere – any client“. Die Ausstattung aller Beschäftigten mit ortsflexiblen Arbeitsplätzen ist Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit insbesondere in Krisenzeiten und entspricht den Erwartungen an einen modernen, attraktiven Arbeitgeber. Bestehende IT-Lösungen müssen dafür von jedem Endgerät – mobil bis ultramobil – nutzbar sein. Die Berücksichtigung unterschiedlicher Sicherheitszonen muss die erwartete Funktionalität der Beschäftigten sicherstellen (IT-Langfriststrategie). Darüber hinaus muss verstärkt in die Interoperabilität der Systeme investiert werden, v.a. innerhalb des Ressortkreises, aber auch mit anderen Partnern.



Die eingesetzte Hard- und Software gewährleistet technologische Souveränität, Datensouveränität, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit und die Resilienz des AA.

Durch die voranschreitende Vernetzung, steigende Komplexität der IT und den Ausbau der digitalen Infrastruktur kommt der Informations- und Datensicherheit, dem Datenschutz und dem Geheimschutz ein immer höherer Stellenwert zu. Als digital souveräne Behörde muss das Auswärtige Amt zu jeder Zeit die Hoheit über eingesetzte Technologien und seine Sicherheits- und Datenschutzinteressen beibehalten können. Eine digital souveräne Behörde ist in der Lage, ihre Rolle(n) in der digitalen Welt selbstständig, selbstbestimmt und sicher auszuüben. Dafür benötigt sie die vollständige Kontrolle und Entscheidungshoheit über ihre IT (inkl. der Cloud-Anwendungen), in welcher jede Komponente ihren Zweck im Sinne der Bundesverwaltung erfüllt.

An die eingesetzte Hard- und Software werden daher über die IT-Architekturrichtlinie der Auslands-IT hohe Ansprüche gestellt. Die eingesetzten Komponenten sollen flexibel einsetzbar, interoperabel, steuerbar und vertrauenswürdig sein. Abhängigkeiten zu einzelnen Herstellern und Lieferanten müssen möglichst reduziert werden. Die Verfolgung einer Multi-Vendor-Strategie bei der Auswahl neuer IT-Lösungen für kritische Bereiche, aber auch der Einsatz von Open Source-Lösungen fördert die Digitale Souveränität. Eine Reduktion von Abhängigkeiten vermeidet Lock-in-Effekte, erhöht die IT-Sicherheit und steigert die Resilienz. Daneben ist entscheidend, gezielt nachhaltige Komponenten und nachhaltig agierende Partner auszuwählen.

Die Räumlichkeiten der Zentrale und der AVs sowie die personenbezogene Ausstattung der Beschäftigten ermöglichen die Nutzung von neuen Kommunikations-/Arbeitswerkzeugen und Arbeitsmethoden.

Die Office Analytics Studie des Fraunhofer IAO im AA zeigt, dass es einen engen Zusammenhang zwischen der Bürogestaltung, der Zufriedenheit und entsprechend der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gibt. Um weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, müssen wir daher mit der Gestaltung unserer Liegenschaften auf die sich verändernden Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen, aber auch zukünftiger Bewerber:innen eingehen. Wir müssen unsere Liegenschaften in Deutschland und im Ausland für zukünftige Anforderungen vorbereiten. Für unterschiedliche Aufgaben und Team-Settings bedarf es unterschiedlicher Raumkonzepte. Für die Arbeit in Projekten ist die räumliche Nähe der Teammitglieder entscheidend. Hierfür benötigen wir passende Projekträume, die flexibel gebucht werden können.

Wenn Teams an verschiedenen Standorten zusammenarbeiten, benötigen sie die technische Ausstattung für einfache Kollaboration und Kommunikation. Neben der Komplettabdeckung mit WLAN gehört hierzu auch die Ausstattung mit Kameras, Lautsprechern und Touch-Bildschirmen. Auch für das ortsflexible Arbeiten der Zukunft benötigen wir Konzepte, wie unsere Büroflächen bestmöglich genutzt werden können.

Barrierefreiheit wird bei der Beschaffung und Entwicklung von Raumkonzepten, Werkzeugen, Prozessen und Methoden von Beginn an berücksichtigt.

Gemäß § 12a Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) ist das AA verpflichtet, Websites, mobile Anwendungen (z. B. **App mit Reise- und Sicherheitshinweisen**), Intranetangebote für die Beschäftigten (z. B. Organisationsplan, Antragsformulare) und die elektronische Vorgangsbearbeitung barrierefrei zu gestalten. Um diesem gesetzlichen Auftrag gerecht zu werden, muss Barrierefreiheit bei allen Entwicklungs- und Beschaffungsprozessen von Beginn an mitgedacht werden – egal ob es sich um IT oder bauliche Vorhaben handelt. Um das Bewusstsein für Barrierefreiheit bei den Beschäftigten verankern zu können, werden wir eine Kompetenzstelle aufbauen. Diese muss einerseits beratend tätig sein, andererseits institutionell in die jeweiligen Prozesse eingebunden werden.





3

**Monitoring und
Weiterentwicklung –
Nachhaltige Wirkung der
Strategie für Digitalisierung
im AA sichern**

Kurzzusammenfassung



Die *Strategie für Digitalisierung im AA* gibt die Zielstellung vor und dient als Entscheidungskriterium im Digitalisierungsausschuss. Die Umsetzung der jeweiligen Projekte geschieht in den Fachreferaten.

Referat 120 – Grundsatz Digitalisierung – moderiert diesen Prozess auf Basis der OKR-Methode (Seite 28 ff.). Hierzu werden regelmäßig (z. B. in einem halbjährlichen Rhythmus) die hierfür relevanten Referate versammelt, um gemeinsam die Zielerreichung zu prüfen und wiederum konkrete Etappenziele, messbare Kernergebnisse und umsetzbare Projekte und Aufgaben zu definieren.

Um eine nachhaltige Wirkung entfalten zu können, muss die *Strategie für Digitalisierung im AA* mit Leben gefüllt werden. Das Zielbild und die strategischen Ziele sind definiert – sie zu erreichen bedarf der gemeinsamen Anstrengung aller Beschäftigten. Das Grundsatzreferat Digitalisierung (Ref. 120) wird den Prozess zur Fortschreibung und Operationalisierung der Strategie moderieren und regelmäßig (z. B. in einem halbjährlichen Rhythmus) die für das jeweilige Ziel relevanten Referate versammeln. Gemeinsam wird die Zielerreichung überprüft und es werden konkrete Etappenziele, messbare Kernergebnisse und umsetzbare Projekte und Aufgaben definiert. Die Umsetzung der zwischen allen beteiligten Referaten gemeinsam definierten Aufgaben und Projekte geschieht in den Fachreferaten oder in entsprechenden Projektstrukturen.

Die Digitalisierungsstrategie dient als Steuerungsinstrument für Entscheidungen hinsichtlich Projekten, Aufgabenfokus und Prozessen und wird auf allen Entscheidungsebenen hierfür genutzt.

Die Digitalisierungsstrategie ist ein lebendes Dokument und ein dynamischer Prozess. Sie muss von den Beschäftigten getragen und kontinuierlich weiterentwickelt werden. In der vorliegenden Version wird hauptsächlich auf die Ebene des Zielbildes und die strategischen Ziele eingegangen. Diese dienen als Richtschnur bis ins Jahr 2027. Die konkrete Umsetzung geschieht jedoch auf der Ebene von Projekten und bei der Aufgabenerledigung in den Organisationseinheiten.

Um auf die beschriebenen Veränderungen unserer Welt flexibel und schnell reagieren zu können, müssen auch Projekte und Aufgaben flexibel angepasst werden können. Dies gelingt nicht durch eine abschließende Auflistung aller Vorhaben in einem Dokument, sondern so, dass die tägliche Arbeit auch tatsächlich an der vorliegenden Strategie ausgerichtet wird. Hierfür hat das Grundsatzreferat Digitalisierung (Ref. 120) mit breiter Beteiligung einen Prozess aufgesetzt, der es allen Beschäftigten ermöglicht, die Digitalisierungsstrategie in die tägliche Arbeit zu übersetzen. In kontinuierlich stattfindenden Workshops zu den strategischen Zielen wird referats- und abteilungsübergreifend hinterfragt, ob die derzeitigen Vorhaben erfolgreich sind und auf die Strategie einzahlen, bzw. welche Anpassungen bei den Vorhaben notwendig sind (bspw. aufgrund von veränderten Rahmenbedingungen). Für zentrale Projektentscheidungen (bspw. im Digitalisierungsausschuss) dient die vorliegende Strategie als „Nordstern“. Sie hilft uns dabei zu identifizieren, worauf wir uns in den kommenden Jahren fokussieren müssen – und welche Vorhaben zurückgestellt werden können (Priorisierung).

Das AA identifiziert für seine interne Arbeit relevante technologische, organisatorische und gesellschaftliche Innovationen, Trends und Veränderungen, bewertet diese und setzt sie bei positiver Bewertung um.

Ob und wie das AA in Zukunft seiner Aufgabe gerecht werden kann, hängt davon ab, wie wir auf relevante technologische, organisatorische und gesellschaftliche Innovationen, Trends und Veränderungen reagieren. Als Apple im Jahr 2007 das erste iPhone vorgestellt hat, konnte sich kaum jemand vorstellen, welchen Einfluss diese Innovation auf unseren Alltag haben würde. Jetzt, vierzehn Jahre später, können wir uns eine Welt ohne Smartphones nicht mehr vorstellen. Um Innovationen frühzeitig zu identifizieren, brauchen wir ein professionelles Innovationsmanagement, das kontinuierlich relevante Innovationen identifiziert und bewertet („Innovationsradar“). Dank der Berichterstattung der Auslandsvertretungen, aber auch über den direkten Austausch der Zentrale mit engen Partnern, wie z. B. im Rahmen des Global Common Services Forum, können wir für weltweite Innovationen ein umfassenderes Bild erstellen, als es andere Ministerien oder Wirtschaftsunternehmen leisten können. Auch die Auslands-IT kann die politische Zielsetzung des Hauses mit fundierter technologischer Expertise unterstützen (z. B. IT-Sicherheitsgesetz 2.0, vgl. IT-Langfriststrategie). Um die Auswirkung von Innovationen zu bewerten, müssen wir mehr Innovationsfreundlichkeit zulassen („Basteln und Ausprobieren“). Dazu gehört auch eine sich verändernde Einstellung, die noch mehr als bisher Fehler auch als Chance zum Lernen begreift. Für die Umsetzung von Innovationen benötigen wir eine beratende digitale Unterstützungseinheit– für fortwährende Strukturanpassungen im Auswärtigen Dienst.

Die Digitalisierungsstrategie ist für alle Mitarbeiter:innen leicht zugänglich und verständlich. Sie wird gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen weiterentwickelt.

Digitalisierung im AA kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter:innen ein Verständnis dafür entwickeln, was dieser Veränderungsprozess in ihrem Arbeitskontext konkret bedeutet und welche Chancen und Herausforderungen in Zukunft auf sie zukommen werden. Ein wichtiger Baustein auf diesem Weg ist die *Strategie für Digitalisierung im AA*. Diese dient uns als Richtschnur in die Zukunft. Die Digitalisierungsstrategie muss für alle Mitarbeiter:innen zugänglich und leicht verständlich sein. Hierfür bedarf es einer transparenten Aufarbeitung der Ziele im Intranet.

Gleiches gilt für das kontinuierliche Monitoring der Fortschritte bei der Umsetzung der Strategie: Mit einem Dashboard im Intranet muss transparent gemacht werden, bei welchen Projekten und Vorhaben wir auf einem guten Weg sind und wo noch Verbesserungsbedarf besteht.

Digitalisierung betrifft uns alle – deshalb müssen wir alle gemeinsam daran arbeiten, die Ziele der *Strategie für Digitalisierung im AA* in unsere tägliche Arbeit zu überführen, kontinuierlich zu hinterfragen und fortzuschreiben. Alle Beschäftigten müssen die Möglichkeit haben, sich in den Prozess der Weiterentwicklung der Strategie einzubringen. Ein wichtiges Instrument auf diesem Weg sind Mitarbeiter:innen-Befragungen. Mit diesem Instrument können aufwandsarm, kontinuierlich und nachhaltig die Erfahrungen mit der Digitalisierung aller Beschäftigten eingeholt werden.

Um alle Beschäftigten zu erreichen, müssen die verschiedenen Zielgruppen im Haus unterschiedlich adressiert werden – kein „one-size-fits-all“ (vgl. Kommunikationsstrategie zur Digitalisierung).

Auch bestehende Multiplikator:innen-Programme wie die „Community of Practice“ zu neuen Arbeitsweisen (New Work) müssen fortgeführt und ausgebaut werden. Um dezentrale Ansprechpartner:innen zu schaffen, müssen interessierte Beschäftigte die Möglichkeit erhalten, sich zu Trainer:innen für Agilität, Projektmanagement oder Design Thinking in der Zentrale und an einzelnen Auslandsvertretungen ausbilden zu lassen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) etwa hat hier bereits Erfahrungen gesammelt und kann als Blaupause genutzt werden. Zudem sollen für Digitalisierung engagierte Mitarbeiter:innen als Digi-Scouts oder in informellen Zusammenschlüssen wie den „Friends of Digi“ als Multiplikatoren gefördert werden.

Impressum

Ausgewertete Dokumente

Im Rahmen der Arbeit an diesem Dokument wurde ein umfangreiches Stocktaking durchgeführt und existierende Ideen, Vorschläge, Projekte und Ziele gesammelt, systematisch ausgewertet und in den Strategieprozess eingeflochten.

Herausgeber

Auswärtiges Amt
Referat 120, Grundsatz Digitalisierung
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
www.auswaertiges-amt.de

Kontakt zum Presse-Referat für Journalist:innen

Tel: +49 30 5000 2056
Email: presse@diplo.de

Gestaltung und Produktion

ORCA Affairs, Berlin

Lizenz

Die *Strategie für Digitalisierung im AA* ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz, Ausnahmen bilden die aufgeführten Illus-trationen und Bilder.

Stand

Version 1.0; Dezember 2021





Auswärtiges Amt
Referat 120, Grundsatz Digitalisierung
Werderscher Markt 1
10117 Berlin
www.auswaertiges-amt.de