



Mögliche Ansätze zur Verbesserung der föderalen Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Die Agilität in der föderalen Transformation	5
3. Föderale Allianzen der Willigen	8
4. Das Richtige tun	11
5. Bidirektional kurze Wege – Föderale Kollaborationsplattformen	13
6. Mehr eigene technische Kompetenz wagen	14
7. Fazit	16





1. Einleitung

Die Verwaltung in Deutschland muss weiter digitalisiert werden. Auf Landes- und Bundesebene gibt es mittlerweile gute Voraussetzungen, wichtige Grundlagen wurden geschaffen, wichtige Impulse wurden gesetzt.

Gleichzeitig treten im Inneren der föderalen Verwaltungsdigitalisierung Effekte auf, die einem flüssigen Umbau der IT-Architektur der föderalen Verwaltungsstrukturen zumindest nicht vollumfänglich zuträglich sind.

Das vorliegende Papier erhebt nicht den Anspruch der Wissenschaftlichkeit, sondern möchte vielmehr einzelne Denkansätze präsentieren, die dazu beitragen können, die Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland zu stärken bzw. zu beschleunigen.

Dabei steht in diesem Papier die föderale oder mit anderen Worten die „**vertikale**“ **Verwaltungsdigitalisierung im Fokus, also unter anderem der Transport und die Verarbeitung von Informationen im föderalen Kontext**, das föderale Projektmanagement und die föderale IT-Architektur.

Innerdeutsche vertikale Informationskanäle verlaufen dabei von Bundesministerien oder dem IT-Planungsrat über die Länder bis hin zu den Kommunen (und letztlich zu den Bürgerinnen und Bürgern) – und im besten Fall von dort aus auch wieder zurück auf die Bundesebene.

Unstrittig ist, dass die Kommunen im Zuge der deutschen Verwaltungsdigitalisierung in besonderem Maße gefordert sind. Umso entscheidender ist es,

dass informationsbezogen eine möglichst hohe Transparenz und eine geringe Latenz zwischen der Bundesebene und der kommunalen Ebene existiert: Die Kommunen sind ihrerseits darauf angewiesen, möglichst genau und vor allem zeitnah zu wissen, welche strategischen Implikationen sich für sie aus bestimmten Gesetzen oder geplanten (wenn nicht sogar bereits implementierten) zentralen IT-Komponenten ergeben. Ebenso erforderlich ist es, dass die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet, auch genutzt werden, um letztlich den Bürgerinnen und Bürgern Entlastung und Komfort zu bieten.

Die Bundesebene bzw. ihre strategische IT-Planung wiederum ist ihrerseits darauf angewiesen, möglichst differenziert zu wissen, auf welche kommunalen Realitäten ihre auf Bundesebene getroffenen Entscheidungen treffen werden. Die folgenden Abschnitte dieses Papiers werfen jeweils ein Schlaglicht auf einzelne Bereiche der föderalen Verwaltungsdigitalisierung.

- Methodisch wurden durch eine Reihe von Experteninterviews schrittweise Thesen und Beobachtungen herausgearbeitet, die dann zu letztlich mehreren allgemeineren Mustern führten.
- Diese Muster werden im Rahmen dieses Papier im Folgenden vorgestellt, beschrieben und mit möglichen Ansätzen einer Verbesserung der Situation versehen.
- Dieses Papier ist eine Einladung zur Diskussion. Das Papier richtet sich an Politikerinnen und Politiker auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene im Besonderen, aber letztlich an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der deutschen Verwaltungsdigitalisierung, wie bspw. auch fachverfahrensherstellende Firmen und Beratungsunternehmen.

2. Die Agilität in der föderalen Transformation

Als unstrittig kann es mittlerweile angesehen werden, dass in Deutschland – und vielleicht insbesondere in der öffentlichen Verwaltung – eine ungünstige Fehlerkultur vorherrscht. Der konstruktive Umgang mit Fehlern wird als eine wichtige Leitlinie der Verwaltungsdigitalisierung (aber auch der Innovation allgemein) erkannt.

Und tatsächlich wurde bislang erkannt, dass die iterative Entwicklung von neuen Lösungen mit **mehreren Feedbackschleifen** auch und gerade **bei komplexen Transformationsprojekten** ein Weg zu passgenaueren Lösungen und zu mehr Anwenderzufriedenheit führt.

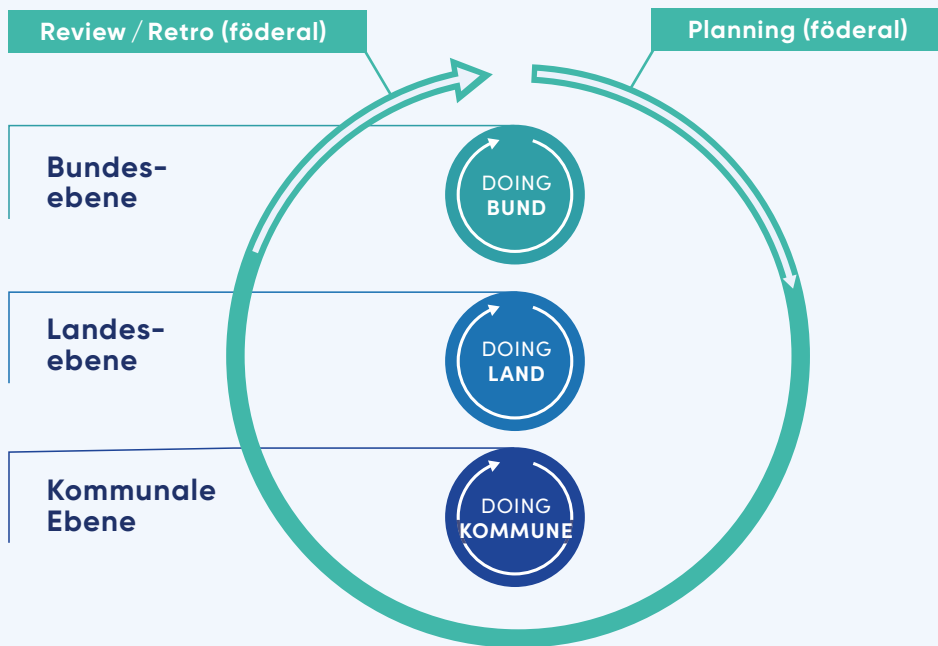
Die angesprochene Fehlerkultur jedoch mag ihren Beitrag dazu leisten, dass in komplexen und sehr großen Organisationsstrukturen wie der föderalen Struktur in Deutschland der agile Grundgedanke nicht vollständig in die Tat umgesetzt wird.

Wenn eine föderale Ebene aus Sorge, Dinge nicht zu wissen und deshalb Fehler zu machen, nicht bereit ist, auch in einem frühen (“prototypischen”) Stadium eines Projekts den Kontakt zu anderen föderalen Ebenen zu suchen und gemeinsam mit anderen Ebenen Fehler zu machen (mit anderen Worten: wertvolle föderale Erfahrungen zu sammeln), kommt es zu starken zeitlichen Verzögerungen in der Projektdurchführung, da andere föderale Ebene erst spät beteiligt werden.

Ein föderales Transformationsprojekt muss unter der geeigneten und **effizienten Beteiligung aller föderaler Stakeholder** ablaufen. Und zwar ist dies nicht nur geboten bezüglich der Anforderungen, die die Stakeholder jeweils haben, sondern erst recht, wenn Stakeholder auf verschiedenen föderalen Ebenen mit eigenen Entwicklungen (mit eigenen Transformationsprojekten) auf das föderale Projekt reagieren müssen.

Abbildung 1.

Agiles Vorgehensmodell in föderalen Transformationsprojekten



So wie in **Abbildung 1** dargestellt ergeben sich daher Vorteile. Die Abbildung zeigt ein agiles Vorgehensmodell, welches alle föderalen Ebenen in jeder Iteration beteiligt. In mehreren Iterationen werden insbesondere die **Phase der Planung** und die **Phase des Reviews** und der **Retro** gemeinsam von allen föderalen Ebenen durchgeführt¹. Nach der gemeinsamen Planungsphase führt dann jede föderale Ebene mit jeweils den eigenen Dienstleistern die eigentliche eigene Entwicklung durch, bevor am Ende des jeweiligen Sprints wiederum ein föderal gemeinsamer Review stattfindet².

¹ Natürlich birgt die Komplexität der föderalen Strukturen hier das Risiko einer unplanbaren Verlängerung von Projekten. Daher müssen organisatorische Strukturen und Prozesse definiert und umgesetzt werden, mit denen diese Herangehensweise effektiv und effizient zu Mehrwert führt.

² Nach der jeweils separaten Entwicklung und vor dem gemeinsamen föderalen Review fügen sich noch Phasen der Integration und den Tests dieser Integration ein. Diese Phasen wurden aus Gründen der Übersichtlichkeit nicht in die grafische Darstellung übernommen, sind vom Typ her aber verständlicherweise föderal übergreifende Phasen.

Würde man – theoretisch betrachtet – stattdessen auf bspw. der Bundesebene zunächst mit einem „bund-internen“ Projekt beginnen (welches seinerseits durchaus sogar agil durchgeführt werden mag), dabei jedoch die Länder und erst recht die Kommunen noch nicht an den Entwicklungszyklen durch jeweils eigene (notwendige) „Mit-Entwicklungen“ partizipieren lassen, wären unnötig große zeitliche Versätze in der Umsetzung der Implementierungen auf Landesebene die Folge. Denn ein Land würde erst dann mit der Umsetzung seinen Lösungsbestandteils begin-

nen, wenn zumindest eine solide Testinstallation auf Bundesebene zur Verfügung stünde.

Dieser Versatz würde sich entsprechend weiter erhöhen, wenn zwischen Land und Kommunen dieses Vorgehen wiederholt wird, und gerade an dieser Stelle liegt aufgrund der kommunalen Heterogenität ohnehin schon die größte Herausforderung, der man allerdings begegnen kann und muss, wie das folgende Kapitel beschreibt.

3. Föderale Allianzen der Willigen

Es gibt nicht „die“ Kommune. Die Heterogenität ist über das Bundesgebiet betrachtet gewaltig. Sofern es die digitale Transformation betrifft, müssen in einer Kommune in mehreren Belangen das Können, das Wollen und sogar das Dürfen zusammenkommen.

Bei „schwach ausgestatteten“ bzw. zurückhaltenden Kommunen wird teilweise zu viel verlangt, Kommunen mit viel Eigenpotential bekommen teilweise nicht die Freiheit, die diese sich wünschen³. Aber es gibt sie – die Kommunen, die etwas bewegen wollen, können und dürfen. Die etwas bewegen wollen auch insbesondere im Hinblick auf den föderalen Fortschritt in der Verwaltungsdigitalisierung.

Jedoch unterscheiden sich dabei diese „willigen“ Kommunen womöglich noch unter den jeweiligen „Interessensgebieten“: Die eine Kommune möchte bzw. kann sich im Zusammenhang mit der eID engagieren, die nächste Kommune im Bereich der internen Prozessautomatisierung und eine dritte im Bereich der interkommunalen Standardisierung. Dies ist letztlich ein Luxusproblem, welchem angemessen begegnet werden muss, um das Engagement in die Wirkungsentfaltung zu bringen.

Was erreicht werden müsste, wäre eine Institutionalisierung von Strukturen zur Bildung von „kommunalen Leistungs-Gruppen“: Gruppen von Kommunen, die sich finden können – obwohl sie vielleicht sogar aus unterschiedlichen Bundesländern kommen – und die sich hinsichtlich bestimmter Aspekte der Verwaltungsdigitalisierung besonders engagieren wollen, besonders fortschrittlich sein wollen, etwas Besonderes erreichen wollen.

Im Zuge dieser Heterogenität fällt der Blick auch auf die kommunalen Spitzenverbände. Die kommunalen Spitzenverbände vertreten die Interessen ihrer Mitglieder und sind zu Recht stolz auf ihre große Mitgliederschaft. Allerdings liegt in dieser großen Mitgliederschaft auch eine

³ Und über allem kreist das Problem der digitalen Einzelkämpfer:innen, die sich häufig allein einem großen und starren System gegenübersehen, vor dessen Beharrungskräften sie über kurz oder lang kapitulieren, ohne die dringend benötigte Veränderung ins System bringen zu können.

Herausforderung: **Denn wie soll es gelingen, die angesprochene Heterogenität der Kommunen auf einen „gemeinsamen Nenner“ zu bringen, um ihn zu kommunizieren?** Im „Downstream“ (bei der Kommunikation von EU oder Bund in Richtung der Kommunen) können die Kommunen ihre Vernetzung optimal nutzen und für eine schnelle und ggf. kommentierte Verteilung von Neuigkeiten sorgen.

Doch im „Upstream“, also bei der Kommunikation von „der“ Kommune (die es nicht gibt) in Richtung Bund oder EU sorgt die Heterogenität unter den Kommunen wie beschrieben für Schwierigkeiten.

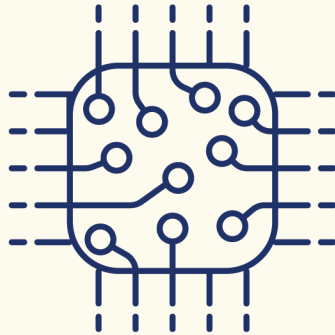
Insbesondere einzelne Leistungsträgerinnen unter den Kommunen drohen im Rahmen einer leistungsbezogenen Normalverteilung nicht weiter aufzufallen, Kommunen mit bspw. sehr schlechten finanziellen und infrastrukturellen Voraussetzungen am anderen Ende der Normalverteilung ebenso.

Auf den Landesebenen der kommunalen Spitzenverbände⁴ kann es kaum anders sein, als dass es letztlich nur zu einer mehr oder weniger stark ausgeprägten Aggregation kommunaler Sichtweisen kommt. Am Ende bleibt in jedem Fall festzuhalten, dass Ländergrenzen per se kein sinnvolles Ordnungskriterium bei Digitalisierungsfragen darstellen, wenn es um die geographisch stark durchmischten kommunalen Realitäten geht.

Was es braucht, ist eine Art bundesweite Börse föderaler Projekte der Verwaltungsdigitalisierung, bei denen sich engagierte Kommunen für bestimmte Interessenbereiche und vielleicht sogar unterschiedliche Engagement-Niveaus registrieren und so zusammenfinden können. Auf diese Weise finden auch die nicht durch öffentliche Förderung gestützten Projekte ein föderales Projekt-Team, mit dem dann in der Folge die Ideen der zielstrebigem Zusammenarbeit aus Kapitel 1 umgesetzt werden können.

Und je nach Thema könnten diese föderal sichtbaren themenspezifischen Gruppen besonders engagierter Kommunen (und ebenso stark benachteiligter Kommunen) in den höchsten

⁴ Die kommunalen Spitzenverbände auf Landesebene sind bezüglich des individuellen Landesrechts eine durchaus notwendige und sinnhafte Organisationsform.



Gremien der föderalen Verwaltungsdigitalisierung (IT-Planungsrat und Abteilungsleiter:innen-Runde) direkt angehört werden, um sogar vor einer strategischen Entscheidung die kommunale Perspektive möglichst gut in die Entscheidung einfließen zu lassen.

Es ist jedoch niemandem damit gedient, wenn es eine Vielzahl von Akteuren gibt, wie wir es derzeit in Deutschland erleben, die unkoordiniert Projekte beginnen und auf derartigen Plattformen einstellen können.

Deutschland braucht eine zentrale Instanz (nicht zwei oder gar mehr), die **im Sinne eines Projektportfoliomanagements** eine architektonisch gestaltende und organisierende Hand über die Projekte hält, die Redundanzen verhindert, Interoperabilität und Anschlussfähigkeit sicherstellt. Dies gilt im Übrigen für die Verwaltungsdigitalisierung, aber auch allgemeiner für den größeren Bereich der föderalen Smart City Strategien.

Auch die Kommunen untereinander müssten sich bewusst werden, dass sie untereinander verschieden sind und ein stark voneinander abweichendes Selbstverständnis haben. Alle Beteiligten sollten erkennen, dass für die weniger leistungsstarken Kommunen gilt, dass deren Digitalisierung vornehmlich durch die IT-Dienstleister und Hersteller von Fachverfahren vorgegeben wird, deren Dienste diese Kommunen dankbar annehmen.

Während leistungsstarke und engagierte Kommunen daher unmittelbar in föderalen Digitalisierungsprojekten gehört werden sollten, muss es (in definierten Grenzen) auch zulässig sein, IT-Dienstleister zu Wort kommen zu lassen, da sie bzgl. der "Digitalisierungs-Expertise" mancher Kommunen eine größere Rolle spielen.

4. Das Richtige tun

Die Digitalisierung bietet unfassbare Potentiale, auch für die Verwaltung. Aber nicht jeder ist von jedem Optimierungspotential begeistert. Einer der wesentlichen Aspekte der Digitalisierung ist bspw. die Vereinheitlichung und Zentralisierung von Diensten.

Dabei muss man nicht unbedingt an die naheliegenden Einer-für-Alle- (EfA-)Anträge denken, auch weniger naheliegende Dienste, nämlich Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen fallen in diesen Bereich, so bspw. das Thema der zentralen Nutzerkonten. Es spricht auf der Sachebene viel dafür, die Basisdienste (Authentisierung, Postfach und Payment) zentral in Deutschland (ggf. sogar zukünftig zentral in Europa) anzubieten.

Doch während sachlich viel dafürspricht, gibt es zumindest politische und wirtschaftliche Widerstände, an einer weiteren Zentralisierung dieser Dienste mitzuwirken.

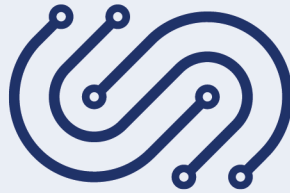
Selbst explizit für die föderale Verwaltungsdigitalisierung geschaffene Organisationsstrukturen, die also mit dem Zweck gegründet wurden, föderale Lösungen für alle Mitglieder des Föderalismus gleichermaßen zu entwickeln, werden mit diesen Widerständen konfrontiert.



Allgemein bleibt festzuhalten: Es wird nicht möglich sein, dass alles bleiben kann, wie es ist, wenn sich andererseits Dinge zum Besseren verändern sollen. Doch hier muss genau hingeschaut werden, denn wie ist es zu verstehen, dass sich etwas "zum Besseren" verändern soll? Zum Besseren für wen ist die Frage, denn es ist nicht gewährleistet, dass bei jeder einzelnen Veränderung im Rahmen der digitalen Transformation stets jeder der Betroffenen bessergestellt wird. Dies wäre zwar ohne Frage wünschenswert, aber speziell im Fall von Standardisierung, Vereinheitlichung und letztlich Zentralisierung nicht möglich.

Zentralisierung und Standardisierung sorgen für Skalierungseffekte. Skalierungseffekte bilden die Grundlage für Kostenreduktionen. Und Kostenreduktionen gehen mit freiwerdenden finanziellen Mitteln einher, die in neue wichtige Aufgaben in Deutschland investiert werden können, die uns auf globaler Ebene gestellt werden.

Klar ist aber auch, dass Aspekte wie drohender Verlust von Einfluss, Befürchtungen einer wirtschaftlichen Schwächung oder Sorgen um soziale Unverträglichkeiten in allen Transformationsvorhaben berücksichtigt werden und solche Effekte, wenn sie auftreten sollten, gemildert oder gar kompensiert werden. Hier bedarf es des Miteinander-Redens, aber vor allem eines Gefühls des Miteinanders zum letztlichen Wohle aller ganz allgemein - und ggf. eines Angebots des Ausgleichs.



5. Bidirektional kurze Wege – Föderale Kollaborationsplattformen

Die vertikale Kette der Informationsweitergabe im Föderalismus ist lang. Erst recht gilt dies, wenn man die vertikale Kette bereits bei der EU und eines Tages vielleicht sogar global begreift. Die "Multi-Hop"-Kommunikation im Föderalismus bietet die prinzipielle Möglichkeit, Informationen zu unterschlagen, im eigenen Sinne zu filtern oder abzuändern.

Was benötigt wird, ist eine zentrale föderale Plattform, auf der Informationen von Bund und Ländern aber auch Entgegnungen von Kommunen projektbezogen bereitgestellt und auch im zeitlichen Verlauf nachvollzogen werden können. Stand 2021 werden bspw. immer noch zu viele Informationen in föderalen Projekten der Verwaltungsdigitalisierung in Form von E-Mails zwischen Behörden verteilt.

Dadurch wird das Entstehen eines fragmentierten Bildes in einer ohnehin schon komplexen Multiprojektlage riskiert, bei dem die Informations-Empfänger, insbesondere die Kommunen, nicht sicher sein können, vollständig informiert zu sein.

Die agile föderale Projektarchitektur (vgl. Kapitel 1) bietet hierbei die Möglichkeit, exakt die am Projektkinhalt interessierten Kommunen (die "Allianz der Willigen", vgl. Kapitel 2) mit Ländern und Bund auf der hier beschriebenen zentralen föderalen Plattform projekt- und interessensbezogen zusammenzubringen, und auf diese Weise den maximalen Fortschritt in Deutschland in einem ersten bundesweiten Piloten zu erzielen.

6. Mehr eigene technische Kompetenz wagen

Es gibt sie, die Idealisten in der Verwaltungsdigitalisierung, die einerseits eine hohe technische Expertise besitzen und sich gleichzeitig aus Überzeugung dem Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes aussetzen.

Aber diese Idealisten sind (zu) selten und daher behilft sich die deutsche Verwaltungsdigitalisierung durch die Beauftragung von zumeist externen Beratungsunternehmen. Die "Vergänglichkeit" der Beauftragung führt jedoch zu einem beständig wiederkehrenden Abfluss von Kompetenz, während das, was entwickelt, konzipiert oder aufgebaut wurde, in den Behörden verbleibt.

Die Externalisierung der Verwaltungsdigitalisierung führt außerdem zu einer signifikanten Verteuerung der Projekte. Es sei an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die meisten Beratungsunternehmen wertvolle Arbeit abliefern und durchaus gute Partner für die Behörden bei der Verwaltungsdigitalisierung sind.

Während das Problem des Wissensabflusses und der Verteuerung der Projekte ein allgemeines Problem darstellt und kein spezielles Problem der föderalen Verwaltungsdigitalisierung ist, ergibt sich daraus dennoch ein besonderes Risiko – speziell für die föderalen Projekte der Verwaltungsdigitalisierung. Und dieses Risiko sei an dieser Stelle mit der Metapher eines "Bypasses" beschrieben.

Um die Kooperation in der föderalen Verwaltungsdigitalisierung zu fördern und die Verwaltung bundesweit bei der Digitalisierung zu unterstützen, wurden explizit **Organisationsstrukturen wie der IT-Planungsrat und die FITKO erschaffen**. Die Interessen der Gremienmitglieder mögen aus historischen Gründen heraus verschieden sein oder sich sogar widersprechen.

Dies muss vielleicht hingenommen werden, auch wenn dies zu einer weiteren Verzögerung der föderalen Verwaltungsdigitalisierung führt. Solange aber diese Widersprüche in den entsprechenden Gremien oder in einzelnen Digitalisierungsprojekten offen (und vielleicht hitzig) diskutiert werden, vertritt jedes Land unabhängig seine eigene Haltung mit einer eigenen Stimme.



In dem Moment, in dem ein Beratungsunternehmen aber zwei oder mehr Mitglieder dieser Gremien gleichzeitig berät, vertrauen ein oder mehrere Mitglieder dieser Gremien auf den Rat ein und desselben Beratungsunternehmens.

Und auch wenn dieser Rat durchaus gut und richtig sein kann, unterwandert dieser Zustand prinzipiell die Autonomie der stimmberechtigten Mitglieder in den Gremien. Die Autonomie der Stimmen und die Stimmenverhältnisse werden potentiell verändert, in dem sie sich, ohne dass es bemerkt wird, angleichen. Ein Bypass zum Gremium und seiner Gewaltenteilung entsteht.

Schon deshalb muss insbesondere die **interne technische Kompetenz in den Behörden gestärkt** werden. Die Autonomie der Entscheidungsfindung und die Fähigkeit zur autonomen Beurteilung von teils auch technischen Fragen der Verwaltungsdigitalisierung muss hergestellt bzw. verbessert werden.

Wenn verschiedene Akteure eigenständig technisch kompetent agieren können und auf diesem Wege unabhängig voneinander zum gleichen Urteil kommen, so ist an diesem Vorgang nichts auszusetzen und eine derartige Mehrheitsfindung ist ausdrücklich zu begrüßen.

7. Fazit

Im Versuch, die vorangegangenen beschriebenen Punkte zusammenzufassen, lässt sich folgendes festhalten:

- Deutschlands föderale Verwaltungsdigitalisierung braucht ein in sich harmonisches Rahmenwerk auf organisatorischer und auch auf technischer Ebene, um die föderale Zusammenarbeit weiter zu intensivieren und zu gestalten.
- Es wird dabei die digitale Gestaltungskompetenz von innen heraus benötigt, welche in ihrer Anwendung die starken Unterschiede der föderalen Realitäten auf allen Ebenen im Blick behält.
- Die Beteiligung aller föderaler Ebenen in letztlich föderalen Digitalisierungsvorhaben ist so naheliegend wie essentiell wichtig, wenngleich Strukturen und Prozesse genutzt werden müssen, um diese Beteiligung operativ umsetzbar zu gestalten, ohne Geschwindigkeit in der Digitalisierung einzubüßen.
- Mehr Vertrauen, mehr Kooperation, mehr Miteinander statt Gegeneinander, gepaart mit einem starken Mandat des Architektur- und Projektportfoliomanagements, würden zu deutlich schnelleren und effektiveren Umsetzungen führen.
- Vor allem aber braucht die föderale Verwaltungsdigitalisierung mehr Mut zu scheitern, ja, mehr Lockerheit.



Impressum

Das Werk „**Mögliche Ansätze zur Verbesserung der föderalen Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland**“ der NExTwerkstatt Vertikale Integration: ist lizenziert unter einer **Creative Commons Namensnennung–Nicht kommerziell 4.0 International Lizenz**.



Zitiervorschlag

NExTwerkstatt: Mögliche Ansätze zur Verbesserung der föderalen Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland (2022). NExTnetzwerk <https://www.next-netz.de>

Erstellt wurde das Papier im Rahmen verschiedener Diskussionen im NExTnetzwerk durch die **NExTwerkstatt: Vertikale Integration**. Das Diskussionspapier gibt die persönliche Meinung der Autorinnen und Autoren und Mitwirkenden wieder, die sich nicht notwendigerweise mit dem Standpunkt ihrer jeweiligen Organisation deckt.

Autor:innen

Dr. Hauke Traulsen^{*}, Jonas Meinig, Manfred Neidel, Markus Keller, Prof. Dr. Paul Rosenthal, Veronika Weprich

* Ansprechpartner

Herausgeber

NExT e. V.

Prinzessinnenstraße 8 – 14
10969 Berlin

Vorstand:

Dr. Sven Egyedy, Dr. Alfred Kranstedt, Dr. Hans-Günter Gaul

E-Mail: info@next-netz.de

Internet: www.next-netz.de

Twitter: [@nextnetz](https://twitter.com/nextnetz)

LinkedIn: [NExTnetzwerk](https://www.linkedin.com/company/nextnetzwerk)