


BESSER ALS IHR RUF

Wie die deutsche Verwaltung die Digitalisierung und den Fachkräftemangel als Chance zur Erneuerung nutzt


Dominik Weh
Tim Arnold de Almeida
Robert Kayser

DIE DEUTSCHE VERWALTUNG IST BESSER ALS IHR RUF

Die öffentliche Verwaltung genießt eine hohe Arbeitgeberattraktivität. Das ist besonders bei jungen Menschen, denen Sinnstiftung, Sicherheit und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf wichtig sind, der Fall. Zugleich zeigen unsere Gespräche mit Führungskräften der Bundesverwaltung, dass sie, ähnlich wie viele Bürgerinnen und Bürger, an der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes zweifeln. Dafür ist in erster Linie die schleppende Digitalisierung der Verwaltungsdienstleistungen ausschlaggebend. Strategisches Management und eine menschenzentrierte, ermöglichende Führung könnten das ändern. Die bevorstehende Pensionierungswelle kann solche organisatorischen und kulturellen Veränderungen erzwingen. Die öffentliche Verwaltung muss einfacher, risikofreudiger, agiler und kollaborativer werden, und sie muss den gesellschaftlichen Wandel hin zu daten- und technologiegetriebenen Organisationen mitvollziehen. Hierfür bietet der Fachkräftemangel den perfekten Anreiz. Dieses Papier enthält Vorschläge, wie aus dieser Not eine Tugend gemacht werden kann. Zudem bietet es konkrete Anregungen, die alle Führungskräfte sofort umsetzen können.

Die öffentliche Verwaltung bietet alle Voraussetzungen, um sich für ihre Kundinnen und Kunden zur exzellenten Serviceanbieterin in öffentlichen Fragen zu entwickeln. Bei näherem Hinsehen entpuppen sich viele Herausforderungen als Chancen-Turbo: Digitalisierung und Fachkräftemangel zwingen den öffentlichen Dienst genau wie die Privatwirtschaft, verkrustete Strukturen aufzubrechen und altes Denken hinter sich zu lassen. Im Kampf um die besten Köpfe, die Ideen und Zukunftsperspektiven mitbringen, hat die öffentliche Hand einige Trümpfe in der Hand. Um diese auszuspielen, benötigt sie nicht nur innovationsfreudige Führungskräfte, sondern auch eine neue Kultur des Lernens, Ermöglichens und Ausprobierens.

Wir haben mit Führungskräften im öffentlichen Sektor gesprochen und analysiert, was es jetzt braucht, um die Weichen in Richtung Zukunft zu stellen. Die wichtigsten Ansatzpunkte haben wir in drei Handlungsfeldern und Empfehlungen zusammengefasst. Der Wandel kann und muss jetzt beginnen.

Zeit, dass sich was dreht: „Plastic Hour“ für die öffentliche Hand

Der jüdische Mystiker und Philosoph Gershom Scholem hat den Begriff der „Plastic Hour“ geprägt. Damit umschreibt er, dass es Zeiten in der Geschichte gibt, in denen Strukturen und Prozesse auf besonders günstige Weise neu „geformt“ oder „gegossen“ werden können, ähnlich wie das Formen von Plastik.

Auch für die öffentliche Hand gibt es in bestimmten Zeiten oder historischen Phasen günstige Gelegenheiten für Veränderungen und Weiterentwicklungen: Zum Beispiel dann, wenn neue technische Möglichkeiten, die sich durch Digitalisierung und Einsatz Künstlicher Intelligenz ergeben, auf neue gesellschaftliche Ziele, Gepflogenheiten und Ansprüche treffen, wie sie die Generation Z, und in Zukunft auch die Generation Alpha in die Arbeitswelt bringen. Diese Zeiten lassen sich nutzen, um die Struktur, die Vorgehensweise oder die Philosophie der öffentlichen Verwaltung anzupassen, um den sich ändernden Bedürfnissen und Herausforderungen der Gesellschaft besser gerecht zu werden.

Handlungsspielräume sollten jetzt genutzt werden, denn anpassungsfähiger und veränderungsbereiter war die öffentliche Verwaltung selten!

BESTANDSAUFNAHME: DEUTSCHE VERWALTUNGEN SIND ALS ARBEITGEBER BELIEBT UND ALS DIENSTLEISTER IN DER KRITIK

Großes Plus der öffentlichen Hand: Arbeitgeber-Attraktivität

Wie private Unternehmen auch, kämpfen die Behörden um Nachwuchskräfte und Top-Talente. In diesem Wettbewerb haben sie einiges zu bieten: sinnstiftende Arbeit, Sicherheit sowie Berechenbarkeit. Insbesondere die Möglichkeit viel bewegen zu können und einer Tätigkeit mit Sinn nachzugehen steigert die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber. Zusätzlich gewinnt für jüngere Generationen die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf immer mehr an Relevanz. So hat die Kombination aus Sinn und Berechenbarkeit das Potenzial, besonders junge Menschen für den öffentlichen Dienst zu begeistern, sofern sie adäquat nach außen vermittelt wird. Karrierepfade und die traditionell gute Reputation der Berufe des gehobenen und höheren Dienstes in Deutschland verschaffen den Verwaltungen eine unschlagbare Arbeitgeber-Attraktivität.

Leistungsfähigkeit der Verwaltung: Deutsche sehen Verbesserungsbedarf

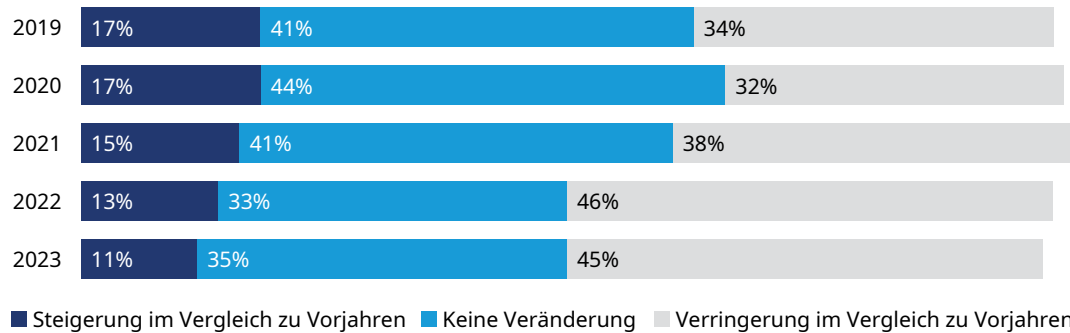
Die Attraktivität der Verwaltung ist vor dem Hintergrund, dass ihr Image in der Bevölkerung durchaus Verbesserungsbedarf aufweist, bemerkenswert. In einer aktuellen Umfrage des Deutschen Beamtenbundes, in der über 2.000 für die Studie repräsentativ ausgewählte Menschen in Deutschland befragt wurden, geben lediglich elf Prozent der Befragten an, dass sich die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes gegenüber den Vorjahren verbessert habe. 45 Prozent der Befragten sehen hingegen eine Verschlechterung. Zum Vergleich: 2019 waren es bei der gleichen Frage nur 39 Prozent.

Studiensteckbrief: Unser Vorgehen

- Für dieses Whitepaper haben wir mit Führungskräften in der deutschen Bundesverwaltung gesprochen und sie gefragt, wie sie Führung aktuell und hautnah im Verwaltungsalltag erleben.
- Die systematische Auswertung der Tiefeninterviews ergab ein klares Bild, welche Herausforderungen die Führungskräfte als besonders dringlich ansehen und welche Kompetenzen vornehmlich gesucht und benötigt werden.
- Diese Ergebnisse wurden mit weiteren Befragungen von Führungskräften im öffentlichen Sektor abgeglichen.
- Auf dieser Grundlage wurden Handlungsempfehlungen abgeleitet, die sich schnell einzeln oder im Verbund umsetzen lassen.

Deutsche Verwaltungen können und müssen eine Schlüsselrolle einnehmen, damit Deutschland die Herausforderungen der Zukunft im so oft beschworenen „Deutschlandtempo“ meistert. Dazu zählen die Anpassungen an den Klimawandel und die Vermeidung des Ausstoßes von Treibhausgasen ebenso wie die Förderung der europäischen Integration, die friedliche Nutzung neuer Technologien sowie die nachhaltige Finanzierung des Sozialstaates. Aufgrund ihrer Struktur und Traditionen können Verwaltungen für diese Themen zum Schrittmacher werden. Sie können zum Beispiel die Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg fördern, Wissenstransfer zwischen Behörden, Wirtschaft und Gesellschaft unterstützen und durch Pilotprojekte den gesellschaftlichen Wandel initiieren und vorantreiben. Das gelingt nur, wenn die Verwaltungen selbst gut aufgestellt sind. Das ist (noch) nicht der Fall. Die im Rahmen einer Oliver Wyman Studie befragten Führungskräfte deutscher Behörden bewerten ihre Fähigkeit, auf zukünftige Herausforderungen zu reagieren, insgesamt als eher unzureichend.

Abbildung 1: Meinung zur Entwicklung der Leistungsfähigkeit des öffentlichen Dienstes in Deutschland im Vergleich zu Vorjahren

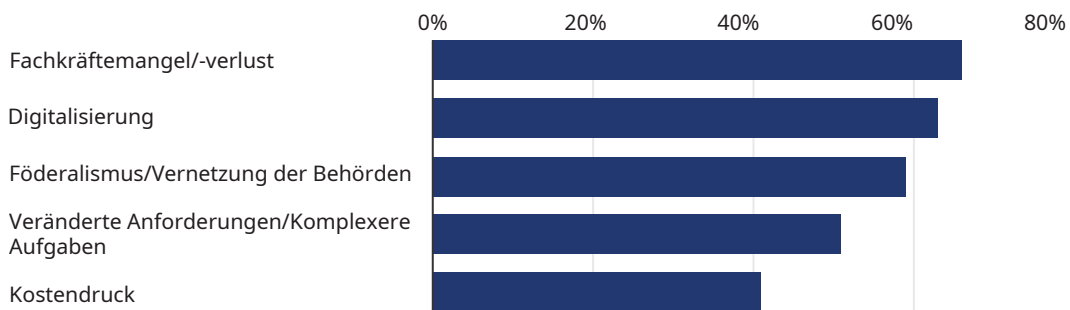


Zu 100 Prozent fehlende Angaben: „weiß nicht“

Quelle: dbb Beamtenbund und Tarifunion, Bürgerbefragung öffentlicher Dienst 2023, Seite 8

Weitere Informationen: Deutschland; forsa; 2019 bis 2023; 2 008 Befragte¹; ab 14 Jahre; Online-Umfrage

Abbildung 2: Anzahl von Führungskräften der öffentlichen Verwaltung, die einen Aufholbedarf im jeweiligen Bereich sehen



Quelle: Oliver Wyman, Befragung von 62 Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung 2023

Eine Frage der Strategie

Das Haupthindernis, das einer optimalen Zukunftsausrichtung im Weg steht, ist für die Führungskräfte, mit denen wir gesprochen haben, nicht Kostendruck oder die Komplexität der anstehenden Aufgaben. Vielmehr sind es die schleppend und uneinheitlich vorangehende Digitalisierung, sowie der Fachkräftemangel, besonders im Bereich der IT-Berufe, welche die Verwaltungen (noch) in die Knie zwingen. Beide Herausforderungen sind unmittelbar miteinander verknüpft: Die einheitliche Digitalisierung fast aller Verwaltungsdienstleistungen steht und fällt mit gut ausgebildeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die nicht nur gezwungenermaßen auf neue digitale Prozesse umsteigen, sondern proaktiv agieren, indem sie Verwaltungsakte digital, einfach, kundenfreundlich und transparent gestalten. Der rechtssichere Vollzug genügt nicht; er muss auch mit kontinuierlicher Verbesserung, also einem ständigen Lernprozess, einhergehen. Jedoch sind es besonders Fachkräfte in Informatik- und IT-Berufen, die fehlen, sodass Digitalisierungsprozesse durch mangelndes Personal und mangelnde Ambition verlangsamt oder gar nicht erst angestoßen werden. Die nur langsam vorangehende Digitalisierung

ist auch auf die zögerliche und zum Teil unkoordinierte technische Umsetzung von Digitalisierungslösungen in der Verwaltung zurückzuführen. Gleichzeitig ist sie der Schlüssel, um bestehendes Personal zu entlasten. Dies gilt vor allem für Anwendungen im E-Government Bereich. Hier liegt Deutschland 2022 im europäischen Vergleich laut des UN E-Government Development Index jedoch nur auf Platz vierzehn.

Um die notwendigen Köpfe anzuziehen, die der Verwaltung auf allen Ebenen das notwendige Digitalisierungsplus beschere und die relevanten Prozesse zu ermöglichen, bedarf es eines Arbeitsumfeldes, das Menschen in den Mittelpunkt stellt, und das systemische Adaption mehr fördert als das Befolgen eines Plans. Nur so können junge Talente, die Veränderungen mit Tatendrang initiieren und vorantreiben, für die Arbeit in der Verwaltung gewonnen und gehalten werden. Das ist keine Frage der Kosten oder Ressourcen, der Vorschriften oder Erlaubnisse, sondern vor allem eine Frage der Strategie und des Führungsverständnisses.

ANALYSE: STRATEGIE UND FÜHRUNG SIND ERFOLGSBAUSTELLEN FÜR DIE VERWALTUNG DER ZUKUNFT

Von der Aufgaben- zur Menschenorientierung

In der öffentlichen und politischen Diskussion über die Transformation der Verwaltung geraten die Erfolgsfaktoren der Digitalisierung schnell aus dem Blick: Strategie und Führung.

Strategie: Veränderungsprojekte sind nur dann erfolgreich, wenn einzelne Prozessbausteine in Verbindung zum Großen und Ganzen stehen. Wenn Digitalisierung nicht an die Bedürfnisse der Kunden und das Selbstverständnis einer modernen Verwaltung im 21. Jahrhundert anschließt, bleibt sie eine Akkumulation von Einzelprojekten, deren Bedeutung und Nutzen weder den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern noch den Kunden oder anderen Zielgruppen vollständig bewusst ist. Das Problem: Führungskräfte in der Verwaltung sind nicht genug dafür sensibilisiert, welche Auswirkungen übergreifende Strategien und Konzepte auf die tägliche Arbeit haben.

„Es bedarf eines neuen ermöglichenden Mindsets. Weg von der Risikoaversion hin zu einer Führungskultur, die einen Fortschritt ermöglicht, indem sie Handeln belohnt und ‚Fehler‘ erlaubt.“

Führungskraft einer öffentlichen Institution in Deutschland

Ein besonderer Aufholbedarf besteht bei der Konkretisierung und der Verbindlichkeit von Strategien, sowie der Kooperation mit anderen Bundesländern. Oft fehlen den Führungskräften Ansatzpunkte und Hilfestellungen, um die Ergebnisse und Ziele der übergreifenden Strategieprozesse auf die konkreten Details des Tagesgeschäfts herunterbrechen zu können. Auch defensive Denkweisen und mangelnde Veränderungsbereitschaft stehen der Umsetzung von Strategieprozessen im Weg. So rücken grundlegende strategische Veränderungen auf Grund von Depriorisierung sowie mangelnder Umsetzungshilfen, Incentivierung und Verbindlichkeit oft in den Hintergrund.

Führung: Die befragten Führungskräfte geben zu Protokoll, gut mit den Führungsinstrumenten Delegation und Erfolgskontrolle vertraut zu sein. Wesentlich weniger kompetent fühlen sie sich in der Entwicklung einer Teamkultur und in der Förderung von Talenten in den eigenen Reihen. Genau das ist aber in modernen Verwaltungen gefordert: Schnelles, agiles und kooperatives Handeln in einer sich rasant ändernden Welt unter unsicheren Vorzeichen ist nur möglich, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen von ihren Führungskräften ermutigt, gestärkt und begleitet fühlen. Hierbei ist es besonders wichtig, dass proaktives Verhalten und Risikobereitschaft bei der Veränderung von Prozessen von den Führungskräften belohnt wird und nicht von Angst vor Misserfolgen und Bequemlichkeit ausgebremst wird.

Wichtigste Führungsaufgabe: Arbeit an der Grundeinstellung

Im Mittelpunkt der Führungsarbeit im 21. Jahrhundert stehen weniger Akten, Paragraphen, Anordnungen und Diagramme, sondern mehr und mehr Gefühle, Haltungen, Ambitionen und Denkweisen der Mitarbeitenden. Die Arbeit an der Grundeinstellung, die eine Person gegenüber Aufgaben, Herausforderungen Problemen des Verwaltungsalltags haben, wird zur wichtigsten Führungsaufgabe: das Fördern von Veränderungsbereitschaft und Neugier, die Reduktion der Angst vor Misserfolg und defensivem Verhalten im Bezug auf Veränderungen, sowie eine offene Feedbackkultur und Austausch über Verbesserungspotenziale. Genau auf solche Lernprozesse sind viele Führungskräfte nur unzureichend vorbereitet. So berichtete uns exemplarisch eine Führungskraft: „Es bedarf einer neuen ermöglichenden Grundeinstellung. Weg von der Risikoaversion hin zu einer Führungskultur, die einen Fortschritt ermöglicht, indem sie Handeln belohnt und ‚Fehler‘ erlaubt.“

Agile Werte statt Werte der Vergangenheit

Führungskräfte, die neues Denken fördern und dazu ermutigen wollen, benötigen natürlich selbst die geforderte Grundeinstellung, um geschlossen vorangehen zu können. Genau hier liegt eine der Hauptherausforderungen für das deutsche Verwaltungswesen. Als geschlossenes System fördert und transportiert es Denkweisen und Handlungsmuster, die es in der Vergangenheit groß gemacht haben: Sachorientierung, Gründlichkeit und Genauigkeit, Vorschriftsmäßigkeit, Formalismus, Hierarchie, Dokumentationspflicht und langfristige Planung. Agiles Denken, das in der komplexen und unvorhersehbaren Welt des 21. Jahrhunderts verlangt wird, setzt oft auf völlig entgegengesetzte Werte: Kundenorientierung, Anpassungsfähigkeit, Risikobereitschaft, Teamarbeit und Selbstorganisation.

Führungskräfte in der Verwaltung, die sich und ihre Organisation in eine neue Zeit führen wollen, müssen also im besten Sinne alte Glaubenssätze und Handlungsmaximen verlernen und neue übernehmen. Wie aber sollen sie das können und wer kann sie dabei unterstützen, wenn die Ideengeber, Lehrkräfte und Vorbilder zumeist aus dem eigenen Umfeld stammen? Verwaltungen haben bisher ihr Personal nach jahrzehntelang festgelegten Kriterien aus bestimmten sozialen Umfeldern ausgesucht: Absolventinnen und Absolventen mit Kenntnissen und Kompetenzen in der Rechts- und Verwaltungswissenschaft. Die Karrierewege waren vorgespurt, Weiterbildung und Training erfolgte bisher zumeist in Akademien und Schulungszentren, die ebenfalls einen verwaltungswissenschaftlichen Hintergrund haben. Die Lernsysteme sind häufig im Vergleich zum privaten Sektor stark unterfinanziert; zudem lässt die Lernintensität mit wachsender Seniorität nach. So fällt es vielen Führungskräften schwer, sich die Anregungen und Kenntnisse anzueignen, die sie heute weiterbringen: zum Beispiel unternehmerisches Denken, agiles Führen, digitales Lernen, kollaboratives Arbeiten, sowie ein tiefes Verständnis für Daten und Datensicherheit.

Führungskompetenz noch kein Erfolgsfaktor

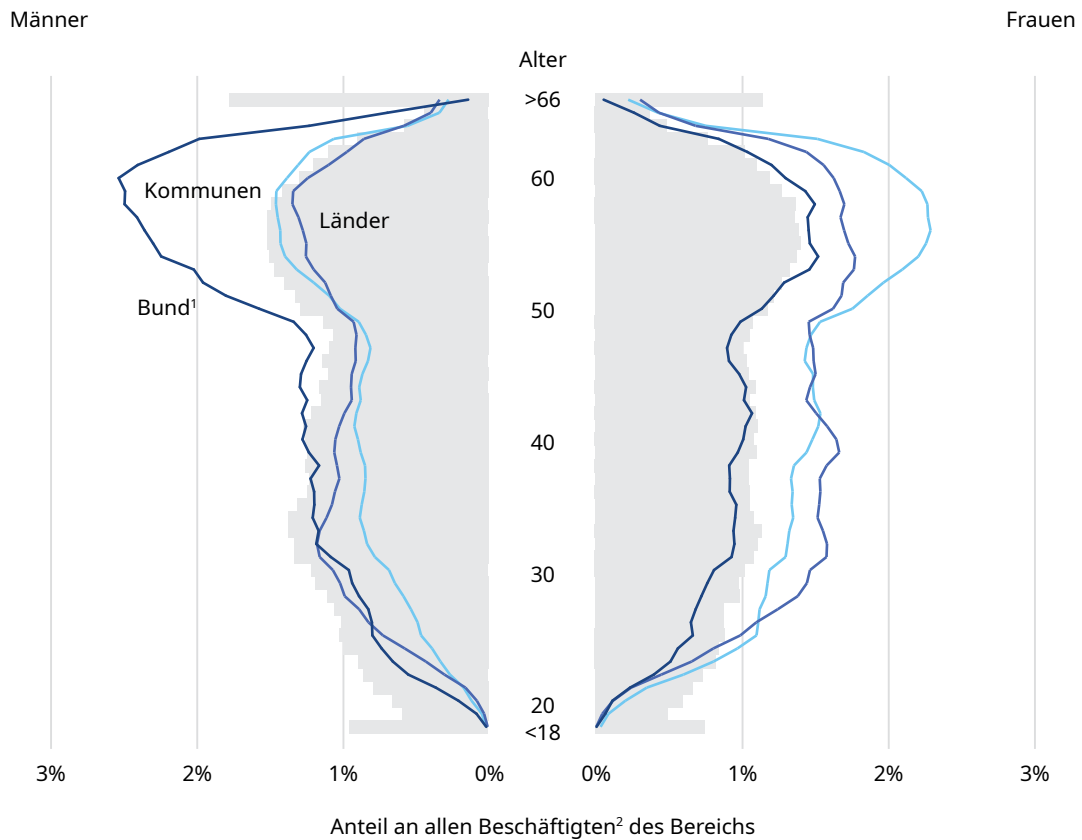
Über den nächsten Schritt der Laufbahn entscheiden zumeist immer noch die Erfolge in der Vergangenheit — und nicht die Ausrichtung auf die Zukunft und die begründete Einschätzung des Potenzials. So haben die von uns befragten Führungskräfte häufig den Eindruck, dass ihre persönliche Führungskompetenz nur ein schwacher Faktor für eine Beförderung sei. Entscheidender seien die bisherigen Arbeitsergebnisse. Knapp dahinter folgt der Hochschulabschluss und mit deutlichem Abstand der Kontakt zu den Vorgesetzten. Zuletzt die Dauer des Arbeitsverhältnisses. Führungskompetenzen werden zu großen Teilen durch die Kultur und die Grundeinstellungen der Mitarbeiter beeinflusst. Dementsprechend müssen Strukturen geschaffen werden, die eine agile und offene Führungskultur incentivieren, um weitreichende Veränderungen in Führung und Kultur zu ermöglichen.

Dazu scheinen die Weiterbildungen, wie sie im öffentlichen Dienst derzeit angeboten werden, nicht den nötigen Zweck zu erfüllen. So haben zwar über 90 Prozent der Befragten an einer Weiterbildung im Bereich Führungskompetenz teilgenommen, die Herausforderungen und Defizite werden aber dennoch als weiterhin immens eingeschätzt.

Demographischer Wandel: Abschied von den Baby-Boomern, ihren Fähigkeiten, Gewohnheiten und Vorurteilen

Den demografischen Wandel spüren auch die öffentlichen Arbeitgeber. Sogar noch stärker als andere. Jetzt gehen die „Babyboomer“ Geburtsjahrgänge 1950—1969 in den Ruhestand. Das Loch, das sie dann hinterlassen, ist vor allem im öffentlichen Dienst sehr groß, denn hier ist das Durchschnittsalter der beschäftigten verhältnismäßig hoch. Mehr als jeder vierte Beschäftigte im öffentlichen Dienst war 2020 über 55 Jahre alt und geht damit bis 2030 in den Ruhestand.

Abbildung 3: Altersstruktur der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst (2022)



#1 ohne Berufs- und Zeitsoldaten

#2 öffentlicher Dienst: ohne Auszubildende

Quelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Altersstruktur im öffentlichen Dienst (2024)

Die Auswirkungen des Ausscheidens der Baby-Boomer sind evident, wenn auch nicht alle Konsequenzen sofort spürbar sind. Den Personalmangel registrieren die Bürgerinnen und Bürger auf allen Ebenen, nicht nur aber vornehmlich im Bildungs- und Schulwesen und in der Verwaltung mit Kundenkontakt. Dieser Mangel führt automatisch zu höherer Belastung für die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und zu Problemen bei der Aufrechterhaltung der Kontinuität und Effizienz der Behörden: Mit dem Ausscheiden erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht wertvolles Wissen und Know-how verloren.

Der demografische Wandel bringt aber nicht nur Herausforderungen, sondern auch Chancen mit sich:

- Deutschland kann nachholen, was es in den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts versäumt hat, als sich die öffentliche Verwaltung besonders auf der Bundesebene dagegen sträubte, die Ideen des New Public Management aufzugreifen: Wirkungsorientierung, Effizienzsteigerung, Zusammenführung von Budget- und Ergebnisverantwortung, Kundenorientierung, Verbindlichkeit gegenüber Zielen und Standards. Auch der Zwang zur Vereinfachung und Verschlankeung ist eine Chance.
- Vielfältige Teams: Behörden und Ämter sind gezwungen, ausscheidende, erfahrene Mitarbeiter durch junge Mitarbeiter zu ersetzen, die andere Erfahrungen, Ausbildungen, Ziele und Arbeitseinstellungen mitbringen. Durch die unterschiedlichen Altersgruppen in der Belegschaft können Teams vielfältiger und inklusiver werden. Dies kann zu kreativeren Lösungen und breiteren Perspektiven bei der Problemlösung führen.
- Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung: Flexible Arbeitsmodelle können es älteren Beschäftigten ermöglichen, länger im Beruf zu bleiben. Von Öffnung und Bereitschaft für flexiblere Arbeitszeitgestaltung profitieren alle Altersgruppen, die so Beruf und Privatleben besser aufeinander abstimmen können.
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Der demografische Wandel erfordert oft interdisziplinäre Ansätze zur Bewältigung von Herausforderungen, die mit einer alternden Bevölkerung einhergehen, z. B. im Gesundheitswesen oder in der Altenpflege. Dies bietet die Möglichkeit zur Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsbereichen, -ebenen und Akteuren.
- Optimismus und Bereitschaft zum Wandel: Neue Mitarbeitende und Führungskräfte, die zuvor außerhalb der öffentlichen Verwaltung tätig waren, bringen ungekannte Dynamik in die Institutionen: zum Beispiel dann, wenn sie bereit sind, Führung zu übernehmen, Neues zu lernen und Selbstwirksamkeit zu erleben.

Diese Chancen gibt es nicht zum Nulltarif. Sie verlangen eine proaktive Herangehensweise und die Bereitschaft zur Anpassung. Mehrere Maßnahmen sind notwendig, damit Verwaltungen sich öffnen und umfassend erneuern können:

- Weiterbildung und lebenslanges Lernen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen unabhängig von ihrem Alter, Zugang zu Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen haben. Die Inhalte und Methoden der Weiterbildung dürfen nicht in einem geschlossenen Verwaltungssystem generiert werden. Wichtig sind Ideen, Einflüsse und Inspirationen aus anderen Feldern (z. B. Wirtschaft, Kultur).
- Wissenstransfer: Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen ihr Wissen an jüngere Kollegen weitergeben können. Mentoringprogramme unterstützen den Wissenstransfer und den Aufbau von Beziehungen zwischen den Generationen.
- Flexible Arbeitsplatzgestaltung: Flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, können den Bedürfnissen älterer Beschäftigter gerechter werden als das starre Festhalten an die Arbeit von neun bis fünf im Großraumbüro. Dies kann dazu beitragen, erfahrene Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten.
- Interdisziplinäre Projekte: Das Schließen der demografisch bedingten Fachkräftelücke verlangt die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Fachrichtungen, um komplexe Probleme mit neuen Ansätzen lösen zu können. Dies erfordert offene Kommunikation und den Austausch von Ideen.

- Vielfalt begrüßen und nutzen: Diversity-Management-Programme können sicherstellen, dass die Vielfalt der Altersgruppen innerhalb der Organisation geschätzt und gefördert wird. Dies führt im Ergebnis zu einer inklusiven Unternehmenskultur, die unterschiedliche Köpfe und Talente anzieht.
- Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung: Die Arbeitsumgebung und -bedingungen müssen an die Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst werden, um deren Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern.

EMPFEHLUNGEN: WAS JETZT GETAN WERDEN MUSS

Es beginnt beim Menschen: Führungskräfte befähigen, Coaching und attraktive Lernpfade statt Weiterbildung nach Vorschrift anbieten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des öffentlichen Sektors sollten auf allen Ebenen in ihren Führungskompetenzen gefördert werden. Dementsprechend müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fortbildungsprogramme zu Führungskompetenzen angeboten werden. Bislang adressieren Leadership-Programme nur Führungskräfte, die sich laufbahntypisch qualifiziert haben. Zukunftsgerichtete Führungsentwicklung konzentriert sich darauf, Potenziale zu fördern — und nicht darauf, vergangenen Leistungen zu belohnen.

Neben der Vermittlung und Festigung der Kompetenzen muss die Führungskräfteentwicklung motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützen, sich zu vernetzen. Fellowship Programme, die speziell auf die benötigten Fähigkeiten von Führungskräften im öffentlichen Sektor zugeschnitten sind, bieten die Möglichkeit, auf die Anforderungen, die sich aus der wandelnden Arbeitswelt ergeben, zu reagieren.

„Fast-Stream-Programme“ wie im Vereinigten Königreich können talentiertem Personal beschleunigte Entwicklungsmöglichkeiten bieten, die es ihnen ermöglichen, schnell Erfahrungen zu sammeln und in ihrer Karriere voranzukommen. Diese neue Mobilität würde die Attraktivität für bisher unterrepräsentierte Profile erhöhen.

Mut bei Neubesetzungen: Wenn Stellen zukunftsorientiert besetzt werden sollen, müssen auch die Kriterien zur Besetzung mehr auf Potenziale und Kompetenzen ausgerichtet sein. Das verlangt eine stärkere Ausbildung und Unterstützung der Personen, die über Beförderungen und Stellenbesetzungen entscheiden.

So kann es gehen: Impulse für Veränderung

Im Rahmen des Hardenberg Projekts, initiiert durch Oliver Wyman, wird in Deutschland bereits der Ansatz einer Vernetzung und eines Erfahrungsaustausches zwischen dem öffentlichen Sektor und der Privatwirtschaft verfolgt, um die Transformation des öffentlichen Sektors voranzutreiben. Das Projekt zielt darauf ab, die Führungsqualität im deutschen öffentlichen Sektor zu verbessern und die Effektivität der staatlichen

Institutionen zu erhöhen. Es werden Persönlichkeiten gesucht, die in Staat und Verwaltung auf vorbildliche Weise mit knappen Ressourcen effizient und kreativ wirtschaften und Inseln des Fortschritts aufbauen können, die für ganz Deutschland beispielgebend sind. Das Hardenberg Projekt fördert und vernetzt diese Pioniere einer besseren Zukunft und bietet ihnen eine Plattform, um ihre Ideen und Erfahrungen auszutauschen.

Weitere Informationen finden Sie unter: das-hardenberg-projekt.de

Digitalisierung ganzheitlich denken: Technik nutzen, um Kundenorientierung zu fördern

Digitalisierung verändert bestehende Prozesse grundlegend. Somit müssen an der Veränderung mit und durch Digitalisierung alle Stakeholder beteiligt sein. Bestehende Digitalisierungsprogramme gilt es weiterzudenken: Ziel ist nicht der Einsatz neuer Technologien und Rechenmethoden, sondern der Aufbau neuer Beziehungen zu allen Stakeholdern einer Verwaltungseinheit.

Ein Programm zur Digitalisierung sollte auf einer klaren Vision und strategischen Zielen aufsetzen. Die Implementierung von Technologie sollte kein Selbstzweck sein. Vielmehr gilt es in den Vordergrund zu stellen, wie Technologie die Geschäftsprozesse und die Leistung der Organisation verbessert. Der Fokus muss hierbei auf dem Veränderungsmanagement liegen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Wandel akzeptieren und unterstützen. Verschiedene niedrigschwellige Angebote können ineinandergreifen und unmittelbare Ergebnisse liefern:

1. Die Einführung von „Digitalräten“ für Behörden und Ministerien auf Bundesebene bietet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit, sich referatsübergreifend zu engagieren, um Digitalisierungsprojekte innerhalb der Behörde voranzubringen. So können sie ihre Expertise und ihren Willen zur Veränderung einbringen.
2. „Reverse-Mentoring“-Programme fördern Know-how-Austausch: Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen erfahrenen Führungskräften als Mentorinnen und Mentoren bei Fragen zu neuen Technologien, Trends und Perspektiven zur Seite. Dies hilft den Führungskräften, auf dem Laufenden zu bleiben und mit den jüngeren Generationen in Kontakt zu treten.
3. Empirische Methoden, die heute mit digitalen Werkzeugen kostengünstig und motivierend eingesetzt werden können, ermöglichen mehr Partizipation und evidenzbasierte Entscheidungen. So lässt sich etwa mit anonymen Kurzbefragungen (Pulse-Checks) jederzeit messen, wie groß der Rückhalt oder sogar die Begeisterung in der Belegschaft für die laufenden Veränderungsprozesse sind und die angestrebten Ziele überhaupt erreicht werden. Umgekehrt lassen sich Risiken, etwa wachsende Zweifel und Veränderungsmüdigkeit, aufdecken, benennen und managen.

So kann es gehen: Impulse für Veränderung

Bei Tech4Germany arbeiten die besten Talente und Expertinnen und Experten aus den Bereichen Product, Design und Engineering mit digitalen Vorreiterinnen und Vorreitern aus Bundesministerien und -behörden an konkreten Digitalvorhaben. In interdisziplinären Teams entwickeln sie mit agilen und nutzerzentrierten Methoden ein tiefes Problem- und Nutzerverständnis und erstellen innerhalb von drei Monaten prototypische Software-Produkte.

Mehr Infos: digitalservice.bund.de/fellowships/tech4germany

Kulturwandel vorantreiben: Führung muss möglich sein

Führungskräfte können die Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung nicht allein bewältigen — sie müssen dafür gemeinsam mit den Beschäftigten einen Kulturwandel anstreben. Das haben sie in der Regel nicht gelernt. Ihr Training erfolgt „on the job“. Dafür brauchen sie Freiräume und Ermutigung. Sie müssen Erfahrungen sammeln, bevor sie ganz oben angekommen sind. Möglich wird das erst, wenn Karrierewege neugestaltet werden. Zum Beispiel müssen stellvertretende Referatsleitungen Personalverantwortung übertragen bekommen und referatsübergreifende Projekte auch unter der Leitung von Referentinnen und Referenten durchgeführt werden. Dazu müssen weitere Veränderungsschritte gegangen werden:

- **Arbeiten in Projektteams:** Wenn Führungskräfte und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in übergreifenden Projektteams wirken, verschiebt sich der Fokus. Sie übernehmen nahezu zwangsläufig mehr Verantwortung für die Erreichung der gewünschten Ergebnisse und begnügen sich nicht damit, Haushaltsvollzug und Vorschriftsmäßigkeit vermelden zu können.
- **Feedback-Kultur:** Wöchentliche Mitarbeitergespräche und anonyme Umfragepanels unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter helfen Führungskräften, ihre Führungsarbeit und -kompetenzen kontinuierlich zu bewerten, zu reflektieren und zu verbessern.
- **Professionelle HR-Arbeit:** Die Personalreferate sollten systematisch weiterqualifiziert werden, um sich von Personalverwaltungen in strategische Partnerinnen und Partnern der Leitungsebene für das Gelingen der Verwaltungstransformation zu verwandeln.
- **Weibliche Führungskräfte stärken:** Um das volle Leadership-Potenzial zu erschließen, müssen deutsche Verwaltungen die Ansprüche und Herausforderungen weiblicher Führungskräfte berücksichtigen. Dazu zählt die Ermöglichung von Führung in Teilzeit.

So kann es gehen: Impulse für Veränderung

Die US-amerikanische gemeinnützige Organisation „Partnership for Public Service“ hat ein Führungsmodell speziell für die öffentliche Hand entwickelt. Das Modell konzentriert sich auf vier zentrale Führungskompetenzen: sich seiner selbst bewusst werden, Ergebnisse erzielen, andere einbeziehen und Veränderungen herbeiführen. Im Mittelpunkt des Modells stehen zwei Grundwerte: die Wahrung des öffentlichen Vertrauens und das Engagement für das Gemeinwohl.

Mehr Infos: ourpublicservice.org

Am 24. Januar 2024 sagte Bundeskanzler Olaf Scholz in einem Interview mit der ZEIT: „Die Bürokratie nervt mich auch. Der Staat hat sich da über viele Jahre im Bund, in den Ländern, in den Gemeinden mit viel Liebe zum Detail ein Dickicht an Vorschriften zugelegt, das wir jetzt lichten.“ Diese Ankündigung bezog sich auf das Vierte Bürokratieentlastungsgesetz, das mit einer Liste von Einzelmaßnahmen den Erfüllungsaufwand der Wirtschaft jährlich um rund eine Milliarde Euro senken soll. Dem steht aber ein fast ungebremster Aufwuchs von Bürokratiekosten, besonders in der öffentlichen Verwaltung selbst, gegenüber.

Wir plädieren dafür, nicht darauf zu warten, dass die in diesem Papier skizzierten Ideen durch ein weiteres großes Reformprogramm des Gesetzgebers, neue Vorgaben der Ressortspitzen oder Dienstvereinbarungen auf Behördenebene erzwungen werden. Stattdessen regen wir an, dass jede Führungskraft nach der Lektüre dieses Papiers überprüft, ob die folgenden zehn Voraussetzungen gegeben sind, um die Chancen des Fachkräftemangels und der Digitalisierung zu nutzen:

01 Wie sieht das strategische Zielbild meiner Behörde für das Jahr 2035 aus?

02 Wie definiere ich das Betriebsmodell meiner Behörde, und welche Einzelziele verfolgen wir in dessen wichtigsten Dimensionen (z.B. Personal, IT, Kultur der Zusammenarbeit)?

03 Werden in meiner Behörde die Jahresgespräche (über Leistung und Potenzial) vollständig durchgeführt und dokumentiert? Wenn nicht: Wie erreichen wir 100% Partizipation?

04 Verfügt jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin meiner Behörde auf der Grundlage der Jahresgespräche über einen individuellen Entwicklungsplan, der auch sinnvolle Weiterbildungen enthält?

05 Verfügt meine Behörde über eine Strategie, eine Kultur, ein System und ein ausreichendes Budget für die erforderlichen individuellen und gemeinsamen Lernanstrengungen?

06 Haben wir einen Plan, um benötigte Fähigkeiten (z.B. Projekt- und Programm-Management, agile Methoden, Umgang mit künstlicher Intelligenz) schnell und in ausreichendem Umfang aufzubauen?

07 Sind wir durchlässig für Personalwechsel nach innen und außen (z.B. durch Austauschprogramme, Praktika, Abordnungen, Beurlaubungen, Weiterempfehlung)?

08 Sorgen wir für Vielfalt und Perspektivwechsel (z.B. durch Steuerung von Stellenausschreibungen, Einladung von Expertinnen und Experten von außen zu Mitarbeiterversammlungen, Hospitationen in anderen Organisationen und Sektoren)?

09 Haben wir ein Ideenmanagement, das gewährleistet, dass Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden erkannt, bearbeitet und gegebenenfalls belohnt werden?

10 Nutzen wir empirische Methoden (z.B. jährliche Mitarbeitendenbefragungen und kurze digitale „Pulse-Checks“), um die Perzeptionen, Meinungen und Erwartungen der Mitarbeitenden zu messen?

Was sind Ihre besten Ideen und Erfahrungen, um die in diesem Papier vorgestellten Ziele und Ideen ganz praktisch in Angriff zu nehmen? Wir laden Sie ein, Ihre Meinungen und Erfahrungen mit uns zu teilen. Bitte schreiben Sie an **MarketingGnA@oliverwyman.com** oder kontaktieren Sie unsere Autoren per E-Mail oder LinkedIn. Wir freuen uns auf Ihr Feedback!

LITERATURVERZEICHNIS

Academic Work (2023). Young Professional Attraction Index 2023.

DBB Beamtenbund und Tarifunion (2023). dbb Bürgerbefragung öffentlicher Dienst und Verwaltung.

Europäische Kommission (24.05.2024). 2030 Digital Decade: Report on the Digital Decade 2030. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>. <https://digital-strategy.ec.europa.eu>

Färber, G. (2021). Die Attraktivität des öffentlichen Dienstes. Speyrer Forschungsbericht300. Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung.

KfW (2020). KfW Kommunalpanel 2020.

Meuche, T. (2022). Dilemmata und Wege zur Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO). Ausgabe 1, S. 99-108.

United Nations (2022). E-Government Development Index.

Wirtschaftsjunioren (2024). Erwartungen der GenZ an Ausbildungsbetriebe.

Röhl, Klaus-Heiner (2023). Verwaltungsdigitalisierung in Deutschland. Der Stand zum Zielzeitpunkt des Onlinezugangsgesetzes Anfang 2023. IW-Report, Nr. 20.

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in mehr als 70 Städten in 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft.

Für weitere Informationen besuchen Sie bitte unsere Website www.oliverwyman.de oder kontaktieren Sie die Marketingabteilung telefonisch an einem der folgenden Standorte:

Deutschland, Österreich, Schweiz
+49 69 971 730

EMEA
+44 20 7333 8333

Amerika
+1 212 541 8100

Asien und Australien
+65 6510 9700

AUTOREN

Dominik Weh

Partner

dominik.weh@oliverwyman.com

Tim Arnold de Almeida

Partner

tim.arnolddealmeida@oliverwyman.com

Robert Kayser

Principal

robert.kayser@oliverwyman.com

Copyright ©2024 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.