Deutschlands Verwaltung:

Bedingt zukunftsfähig.

Ergebnisse der Befragung von Führungskräften im öffentlichen Sektor

BCG × Hertie School Centre for Digital Governance

INHALT

/01

Wann ist eine Behörde zukunftsfähig?
Die neun Dimensionen der Zukunftsfähigkeit

/02

Übergreifendes Ergebnis:
Nur eine knappe Mehrheit hält die eigene Behörde für zukunftsfähig

/03

Kernergebnisse für die Dimensionen von Zukunftsfähigkeit:
Daseinszweck der eigenen Behörde wird am positivsten bewertet

/04

Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Verwaltung:
Umfassendere Digitalisierung, stärkere Innovationsfähigkeit,
mehr Offenheit auf allen Ebenen

VORWORT

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland steht in den nächsten Jahren vor einer Vielzahl an Herausforderungen. Wie gut ist sie dafür gerüstet? Wie lässt sich Zukunftsfähigkeit eigentlich messen, und wie schätzt der öffentliche Sektor selbst seine aktuelle Position ein? Die Führungskräftebefragung der Boston Consulting Group, durchgeführt in Zusammenarbeit mit dem Centre for Digital Governance der Hertie School, zeigt: Nur eine knappe Mehrheit der befragten Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung hält die eigene Institution für gut aufgestellt. Nachholbedarf gibt es insbesondere bei den Themen Strategie, Steuerung, Talente und Nachhaltigkeit. Bei der Digitalisierung sind zwar große Fortschritte zu verzeichnen, interne Prozesse profitieren davon jedoch bislang wenig. Die Studie offenbart auch: Je zukunftsfähiger eine Institution aufgestellt ist, desto erfolgreicher war ihr Umgang mit der Pandemie.

Die dramatischsten Phasen der Coronapandemie scheinen – zumindest in Europa – vorerst überwunden zu sein, Deutschlands Verwaltung kann sich wieder mehr ihrem Tagesgeschäft zuwenden. Doch an Herausforderungen herrscht auch nach der Pandemie kein Mangel. Wachsende politische Unsicherheit, die Folgen des Krieges in der Ukraine und hohe Veränderungsdynamik, etwa im Bereich der Digitalisierung, setzen Ministerien und Behörden massiv unter Druck. Im „War for Talents“ konkurriert der öffentliche Sektor mit einer als attraktiver geltenden Privatwirtschaft, die insbesondere begehrte IT-Talente anzulocken versteht. Zugleich steigen die Erwartungen der Kund:innen, d. h. der Bürger:innen, an das Verwaltungshandeln, etwa beim Service.

Die vorliegende Studie zeigt auf, anhand welcher Kriterien sich die Zukunftsfähigkeit einer (Verwaltungs-)Institution bestimmen lässt und wo sich die Führungskräfte in der deutschen Verwaltung aktuell verorten. Schließlich gibt sie Empfehlungen, was die Verantwortlichen im öffentlichen Sektor tun sollten, um ihre Institutionen schneller und besser auf künftige Herausforderungen vorzubereiten.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick

1. Nur eine knappe Mehrheit der Führungskräfte hält die eigene Institution für zukunftsfähig. Dabei gibt es starke Unterschiede mit Blick auf die neun Dimensionen, die Zukunftsfähigkeit beschreiben (s. Abbildung 4).

2. In puncto Daseinszweck, Führungsfähigkeiten und neue Arbeitswelt sehen die Befragten die Verwaltung als gut aufgestellt. Ein Großteil der befragten Führungskräfte ist mit den Zielen und dem Nutzen ihrer Behörde zufrieden. Drei von vier Teilnehmenden sehen die Führungsfähigkeiten bzw. die neue Arbeitswelt positiv.

3. Defizite gibt es bei der Strategieumsetzung und der Fähigkeit, künftige Entwicklungen zu antizipieren. In zwei Dritteln der Behörden der teilnehmenden Führungskräfte sind langfristige Ziele vorhanden – allerdings mangelt es an expliziten Strategien sowie an deren strukturierter Implementierung. Rund 60 Prozent der befragten Führungskräfte äußern, es fehle die Fähigkeit, Trends und Disruptionen vorauszubestimmen und die eigene Behörde zukunftsfähig aufzustellen.

4. Die Digitalisierung der Schnittstelle zu Bürger:innen und Unternehmen wird deutlich positiver bewertet als die Digitalisierung interner Verwaltungsabläufe. Eklatante Defizite sehen die Führungskräfte bei der Automatisierung von Prozessen (z. B. durch Robotic Process Automation) oder der Nutzung von Technologien der künstlichen Intelligenz im Kontext von Kern- und Entscheidungsprozessen.

5. Organisatorische Strukturen und Arbeitsprozesse werden als insgesamt zweckmäßig für die Aufgabenerledigung und die Zusammenarbeit erachtet. Innovationsfördernd sind die aktuellen Strukturen jedoch nur bedingt.

6. Auch in den Dimensionen Talente, Steuerung sowie Nachhaltigkeit offenbaren sich Schwachstellen. Nur zwei von drei Behörden kennen ihren langfristigen qualitativen und quantitativen Personalbedarf. Handlungsnotwendigkeit besteht zudem bei der Entwicklung nachhaltiger Personalkonzepte. Entscheidungen gehen meist langsam vonstatten, und die Steuerung ist selten datenbasiert. Das Handlungsfeld Nachhaltigkeit hält nicht einmal die Hälfte der befragten Führungskräfte (45 Prozent) in der eigenen Behörde für gut ausgeprägt.

7. Zukunftsfähige Institutionen sind erfolgreicher in Krisen: Ein Aufholen in den Dimensionen der Zukunftsfähigkeit lohnt sich. Das hat sich an der Coronapandemie gezeigt, die von zukunftsfähigeren Institutionen viermal so häufig gut bewältigt wurde.

/01

Wann ist eine Behörde zukunftsfähig? Die neun Dimensionen der Zukunftsfähigkeit

Was bedeutet „Zukunftsfähigkeit“ für die Verwaltung überhaupt? Welche Elemente gehören dazu, und welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, damit eine Behörde zukunftsfähig ist?

Ausgangspunkt dieser Studie ist ein konzeptioneller Rahmen, welcher die Zukunftsfähigkeit einer Institution anhand von neun Dimensionen beschreibt (s. Abbildung 1).

— Das überspannende Dach bildet dabei der **Daseinszweck** (neudeutsch: „Purpose“, für den öffentlichen Sektor auch definiert als „öffentlichen Wert schaffen“[1]). Dieser sollte klar formuliert und in der Institution bekannt sein, aber auch im Alltag gelebt und erlebt werden. Eine BCG-Studie[2] zur Rolle des Daseinszwecks in Behörden zeigt: Institutionen mit einem klar definierten Daseinszweck profitieren, weil ihre Mitarbeitenden nicht nur verstehen, was zu tun ist, sondern auch, warum ihre Arbeit wichtig ist. Dies steigert sowohl ihre Motivation als auch ihre Identifikation mit der eigenen Einrichtung. Das wiederum ermöglicht dieser unter anderem, Talente zu halten und neue Mitarbeitende anzuwerben.

1 *Mark Moore (1995): Creating Public Value: The Core Idea of Strategic Management in Government:* https://bit.ly/3OF2Qaa

2 *How Purpose Can Empower Those in Public Service*: https://on.bcg.com/3QQg8Tj

Abbildung 1 | Die neun Dimensionen einer zukunftsfähigen Institution

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

— Eine übergreifende und möglichst konkrete **Strategie** bildet den Rahmen, um den Daseinszweck bestmöglich zu konkretisieren. Sie stellt sicher, dass allen Mitarbeitenden die Ziele der Behörde, Handlungsschwerpunkte sowie konkrete Maßnahmen klar sind und für sie handlungsleitend werden können.

Zukunftsfähig wird eine Behörde dann, wenn sie neben Daseinszweck („Purpose“) und Strategie (zumindest) **drei strategische Handlungsfelder** adressiert: **Digitalisierung**, **Neue Arbeitswelt** und **Nachhaltigkeit**.

— Zum Handlungsfeld **Digitalisierung** zählen drei Elemente:
(1) die Voraussetzungen einer erfolgreichen Digitalisierung wie eine Digitalstrategie, die Funktion einer/-s Chief Information Officers (CIO) oder Chief Digital Officers (CDO), eine adäquate IT-Architektur sowie eine verlässliche Unterstützung durch eine IT-Abteilung;
(2) digitale Tools an der Schnittstelle mit Bürger:innen, Unternehmen und anderen Behörden sowie Prozesse zur Verbesserung der eigenen Angebote; und
(3) in Zukunft vollständig digitalisierte interne Prozesse (z. B. Personal- oder Budgetprozesse) sowie der Einsatz von Zukunftstechnologien wie Robotic Process Automation und künstliche Intelligenz.

— Das Handlungsfeld **Neue Arbeitswelt** ist gekennzeichnet durch flexible Arbeitszeitmodelle, neue Arbeitsformen, moderne und agile Arbeitsmethoden sowie ein hohes Bewusstsein für die physische und mentale Gesundheit der Mitarbeitenden. Nicht zuletzt die Pandemie hat gezeigt, dass die Integration dieser Aspekte in die eigene Behörde an Relevanz gewinnt.

— Zum Handlungsfeld **Nachhaltigkeit**, also der Beachtung ökologischer, ökonomischer und sozialer Zwecke, gehört eine Nachhaltigkeitsstrategie mit messbaren Meilensteinen und Zielen, die glaubhaft angestrebt und umgesetzt werden. Gemäß einer BCG-Studie[3] sind Institutionen, die ambitionierte Nachhaltigkeitsziele verfolgen, innovationsfreudiger und damit wettbewerbsfähiger als solche ohne Nachhaltigkeitsstrategie. Gleichzeitig steigt ihre Attraktivität für junge Talente, für die Nachhaltigkeitskriterien bei der Wahl ihres Arbeitgebers immer wichtiger werden. Nachhaltigkeit ist damit ein Erfolgsfaktor zukunftsfähiger Institutionen.

Das Fundament der Zukunftsfähigkeit bilden schließlich die **vier befähigenden Funktionen Organisation**, **Steuerung**, **Talente** und **Führungsfähigkeiten**.

— Eine zukunftsfähige Behörde benötigt eine sinnvolle und zweckmäßige **Aufbau- und Ablauforganisation**, d. h. Strukturen und Prozesse, die unter anderem eine effektive Koordination der Aktivitäten sowie agiles Arbeiten und Austausch innerhalb der Institution erlauben. Es braucht zudem Strukturen und Mechanismen, die Innovation fördern.

— Zukunftsfähige Behörden bedürfen einer **Steuerung** in Form von Prozessen, Strukturen und Ressourcen, die auf den Daseinszweck und die Strategie ausgerichtet sind und sicherstellen, dass diese erreicht bzw. umgesetzt werden.

— Eine zukunftsfähige Behörde benötigt zudem Kenntnis über das kurz- und langfristig verfügbare und erforderliche Personal (in qualitativer wie quantitativer Hinsicht) sowie ein umfassendes Konzept, wie **Talente** rekrutiert, gehalten und weiterentwickelt werden können. Diversität gilt dabei als ein Schlüsselfaktor, um neue Mitarbeitende anzuwerben.

— Schließlich verfügt eine zukunftsfähige Behörde über Führungskräfte, welche die Mitarbeitenden sowie deren Zusammenarbeit fördern, und entwickelt diese entsprechend in den relevanten **Führungsfähigkeiten** weiter. Führungskräfte von zukunftsfähigen und innovationsfreudigen Behörden unterstützen zudem Experimentierfreude und Risikoappetit.

Zukunftsfähigkeit ist also das Resultat der Ausprägung und des Zusammenwirkens der neun Dimensionen: des Daseinszwecks, der Strategie, der drei strategischen Handlungsfelder (Digitalisierung, Neue Arbeitswelt, Nachhaltigkeit) und der vier befähigenden Funktionen (Organisation, Steuerung, Talente, Führungsfähigkeiten). In der vorliegenden Studie wurden die Führungskräfte nach dem Grad ihrer Zustimmung zur Ausprägung der Inhalte dieser Dimensionen in ihrer jeweiligen Behörde befragt (vier Antwortoptionen: „Stimme vollkommen zu“, „Stimme eher zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme nicht zu“). Die im Folgenden dargestellten Prozentzahlen geben den durchschnittlichen Wert der wahrgenommenen Ausprägung an (d. h. Antwortoptionen „Stimme vollkommen zu“ oder „Stimme eher zu“). Ein hoher Prozentwert bedeutet demnach, dass die jeweilige Dimension nach Ansicht der befragten Führungskräfte in ihrer Institution stark ausgeprägt ist. Das heißt: Die teilnehmenden Führungskräfte schätzen ihre Institution bezogen auf diese Dimension als zukunftsfähig ein.

3 *The Secrets of Sustainability Frontrunners*: https://on.bcg.com/39X4Ufb

/02

Übergreifendes Ergebnis:
Nur eine knappe Mehrheit hält die eigene Behörde für zukunftsfähig

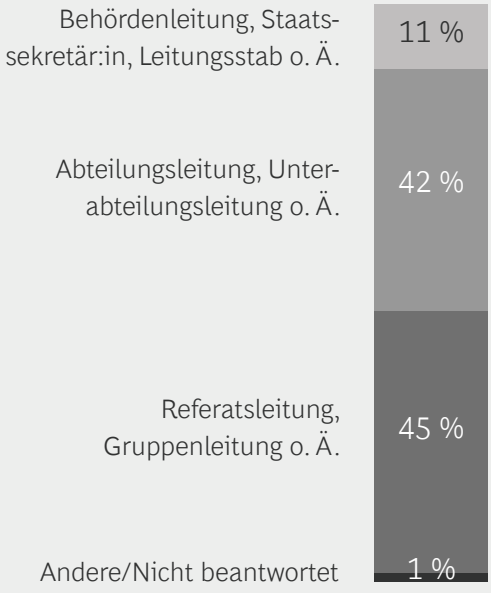
Wie ist es konkret nach eigener Einschätzung um die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung bestellt?

Gemeinsam mit dem Centre for Digital Governance der Hertie School wurden Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung auf Bundes- und Landesebene zur unserer Befragung eingeladen. Die teilnehmenden 143 Führungskräfte decken ein breites Spektrum im Hinblick auf die abgefragten Statistikmerkmale wie Führungsebene, Aufgabenbereich oder Erfahrung außerhalb der Verwaltung ab (s. Abbildung 2).

ABBILDUNG 2 | Wesentliche Merkmale der teilnehmenden Führungskräfte

Angaben zu den teilnehmenden Führungskräften...

Führungsebene



Erfahrung außerhalb Verwaltung

Verbeamtung

90 %

...sowie zu deren Institution

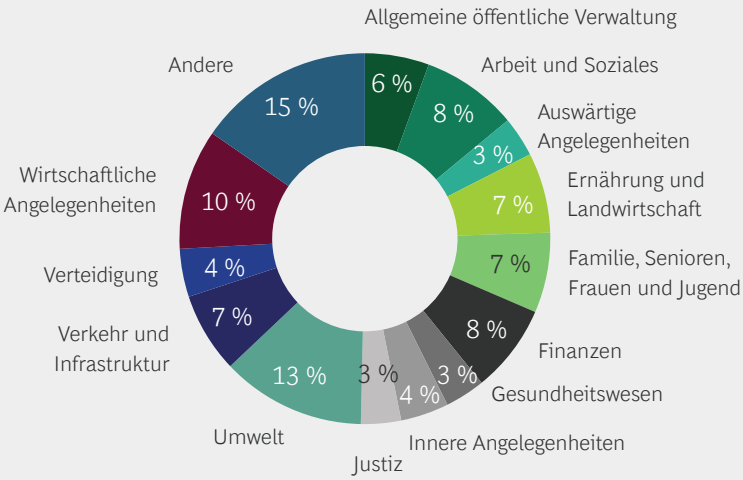
Föderale Ebene

71 % Bund **29 %** Land

Organisation

97 % Ministerium **3 %** Nachgeordnete Behörde

Aufgabenbereich



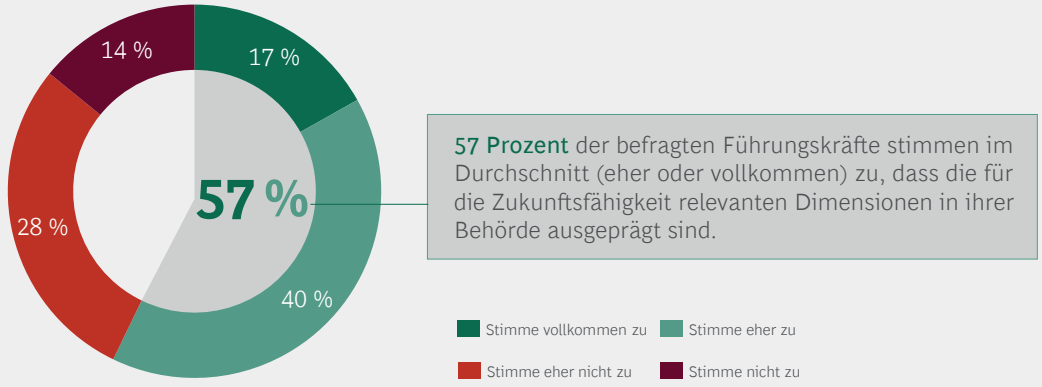
Anzahl Beschäftigte

3 % < 100 **20 %** 101 – 500 **27 %** 501 – 1.000 **43 %** 1.001 – 5.000 **7 %** > 5.000

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

Das Ergebnis: Insgesamt hält in der Zusammenfassung der für Zukunftsfähigkeit relevanten Aspekte nur eine relativ knappe Mehrheit von 57 Prozent[4] die eigene Einrichtung für gut aufgestellt (s. Abbildung 3). Mit 55 Prozent fällt das Urteil bei den befragten Referats- und Gruppenleitungen kritischer aus als bei den Führungskräften aus Behördenleitungen oder Leitungsstäben, die ihre Einrichtungen zu 64 Prozent für zukunftsfähig halten.

Abbildung 3 | Nur eine relativ knappe Mehrheit der Befragten hält die eigene Institution für zukunftsfähig



Hinweis: Die im Ringdiagramm dargestellten Prozentzahlen geben den Anteil der befragten Führungskräfte an, die im Durchschnitt der Ausprägung der für die Zukunftsfähigkeit relevanten Dimensionen in der eigenen Einrichtung vollkommen zugestimmt, eher zugestimmt, eher nicht zugestimmt bzw. nicht zugestimmt haben. Der Durchschnittswert zur wahrgenommen Ausprägung der Inhalte in den neun Dimensionen der Zukunftsfähigkeit wurde je Führungskraft berechnet als Mittelwert der gewählten Antworten (mittels Kodierung „Stimme vollkommen zu“ = 4, „Stimme eher zu“ = 3, „Stimme eher nicht zu“ = 2, „Stimme nicht zu“ = 1).

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

Bei der Interpretation der Umfrageergebnisse ist allerdings eine mögliche positive Verzerrung zu berücksichtigen. Kahneman[5] konnte zeigen, dass Selbsteinschätzung häufig mit Selbstüberschätzung einhergeht. Das heißt, die befragten Führungskräfte tendieren möglicherweise zu Verzerrungen im Sinne einer zu positiven Einschätzung der eigenen Behörde. Dies könnte insbesondere auch die Beurteilung der Dimension „Führungsfähigkeiten“ betreffen. Bei der kritischen Würdigung der Resultate ist ebenso die Tatsache einzubeziehen, dass die befragten Führungskräfte um eine Selbsteinschätzung bezüglich der eigenen Institution gebeten wurden und dass die Ergebnisse damit allein die Meinung der Führungskräfte und nicht die der Mitarbeitenden widerspiegeln. So kommen beispielsweise etwas mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte zu dem Schluss, dass die Digitalisierung in ihrer jeweiligen Institution gut ausgeprägt sei, während die Europäische Kommission und die Bürger:innen in Deutschland den Digitalisierungsgrad der öffentlichen Verwaltung wesentlich schlechter bewerten.

4 Der Prozentwert gibt den durchschnittlichen Wert der Zustimmung (Antwortoptionen „Stimme vollkommen zu“ oder „Stimme eher zu“) zur Ausprägung der für alle neun Dimensionen relevanten Aspekte an.

5 Daniel Kahneman (2012): *Schnelles Denken, langsames Denken*

/03

Kernergebnisse für die Dimensionen von Zukunftsfähigkeit: Daseinszweck der eigenen Behörde wird am positivsten bewertet

Zwischen den einzelnen Dimensionen, die Zukunftsfähigkeit begründen, gibt es in der Wahrnehmung der befragten Führungskräfte starke Unterschiede. Während die eigene Zukunftsfähigkeit in Bezug auf Daseinszweck, Führungsfähigkeiten und neue Arbeitswelt im Schnitt als gut eingeschätzt wird, werden in den Dimensionen Strategie, Steuerung sowie Talente und Nachhaltigkeit stärkere Defizite wahrgenommen (s. Abbildung 4).

Im Folgenden werden die Einschätzungen der Führungskräfte hinsichtlich der neun Dimensionen einer zukunftsfähigen Institution genauer beleuchtet.

Abbildung 4 | Durchschnittliche Zustimmung zur Ausprägung für jede der neun Dimensionen von Zukunftsfähigkeit

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

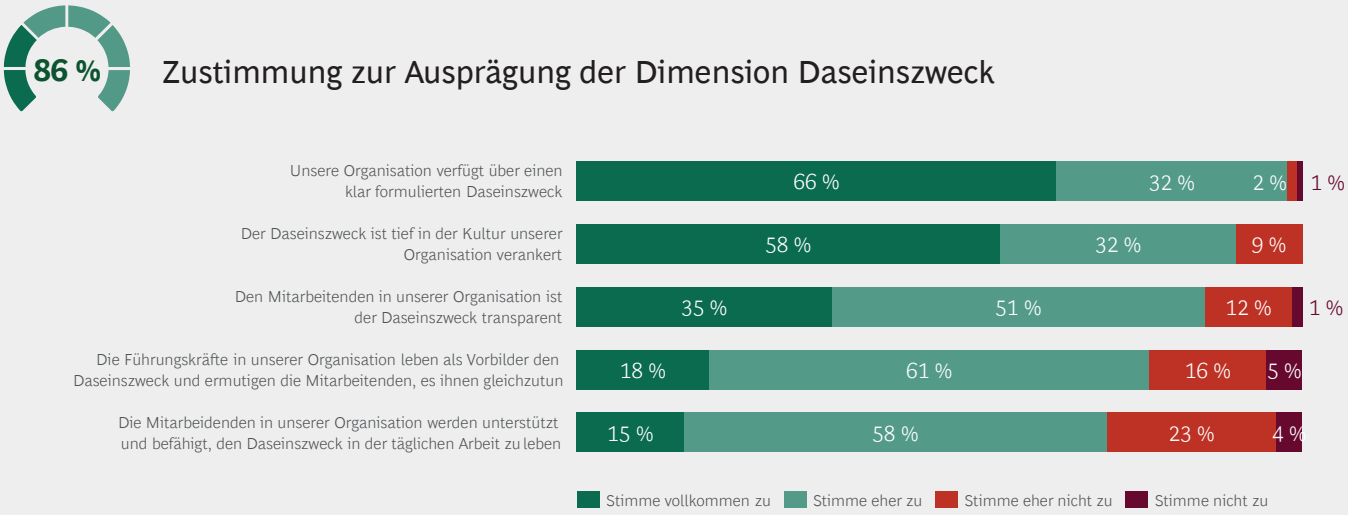
3.1 Daseinszweck

Ein klar formulierter und in der Kultur verwurzelter Daseinszweck bildet die Basis für eine erfolgreiche Institution.[6] Für die deutsche Verwaltung ist ihr Daseinszweck deutlich wahrnehmbar. Mit 86 Prozent halten die teilnehmenden Führungskräfte ihre Zukunftsfähigkeit in diesem Bereich für stark ausgeprägt. Fast alle Behörden, deren Vertreter:innen an der Befragung teilnahmen, verfügen über einen klar formulierten Daseinszweck, der tief in der Kultur der Behörde verankert ist (s. Abbildung 5). Zurückzuführen ist dies vermutlich auf die starke Orientierung an einem festen rechtlichen Rahmen und auf dieser Grundlage formulierten Aufträgen sowie auf die gesellschaftliche Verantwortung der Verwaltung.

Nachholbedarf sehen die befragten Führungskräfte, wenn es darum geht, als Vorbilder den Daseinszweck in die tägliche Arbeit zu integrieren und vorzuleben – und die Mitarbeitenden dazu zu ermutigen und zu befähigen, den Daseinszweck der eigenen Institution ebenfalls in der täglichen Arbeit zu leben.

6 *Warum brauchen Unternehmen einen Purpose?*: https://bit.ly/3AW71v5

Abbildung 5 | Zwei Drittel der Institutionen verfügen über einen klar formulierten Daseinszweck



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

3.2 Strategie

Für die Konkretisierung des Daseinszwecks werden Strategien benötigt, ohne die eine Ausrichtung auf sich verändernde Rahmenbedingungen, eine Fokussierung von Ressourcen und eine koordinierte Zielerreichung kaum möglich sind. Strategien helfen Behörden dabei, bei eingeschränkten finanziellen und personellen Gegebenheiten Prioritäten zu setzen oder die Aufgabenwahrnehmung auf den Daseinszweck der Institution auszurichten und anzupassen.[7]

Das Urteil der teilnehmenden Führungskräfte im Hinblick auf übergreifende strategische Fähigkeiten fällt jedoch ambivalent aus. Hier sieht sich nur die Hälfte der Befragten für die Zukunft gut gerüstet. Zwar sind in rund zwei Dritteln der Behörden langfristige Ziele vorhanden, allerdings fehlt es an expliziten Strategien und an deren strukturierter Implementierung. Sechs von zehn teilnehmenden Führungskräften geben an, der eigenen Behörde mangele es an der Fähigkeit, künftige Trends und Disruptionen zu antizipieren und die eigene Behörde entsprechend auszurichten. Knapp zwei Drittel der Befragten beklagen zudem das Fehlen einer klaren Transformationsperspektive hin zu mehr Zukunftsfähigkeit sowie entsprechender Strukturen bzw. Ressourcen zu deren Umsetzung (s. Abbildung 6).

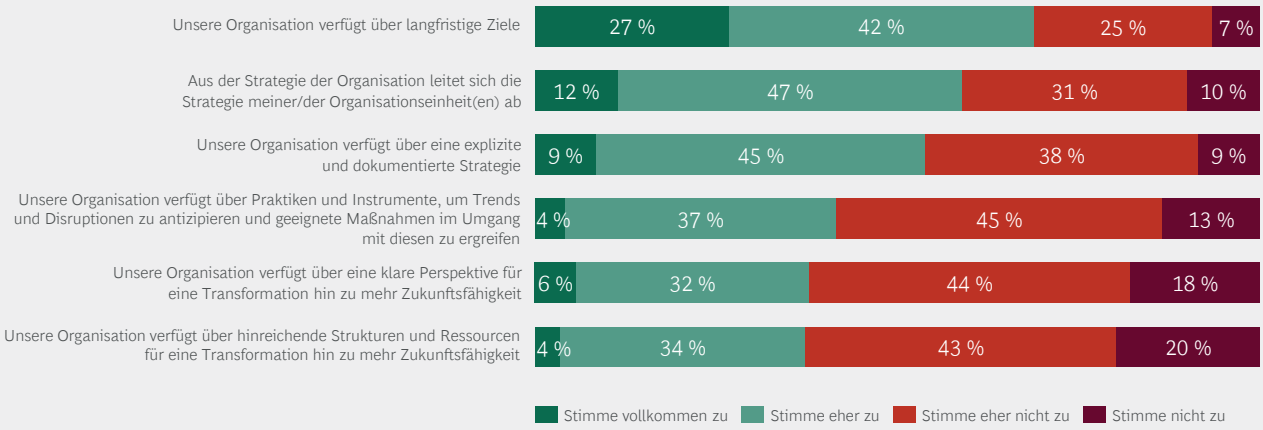
Interessant sind die Abweichungen zwischen den Einschätzungen der unterschiedlichen Führungsebenen: So beurteilen die Führungskräfte der obersten Ebene (Staatssekretär:innen und Leitungsstäbe) sowie die Abteilungs- und Unterabteilungsleitungen die Ausprägung der strategischen Dimension mit 61 bzw. 58 Prozent deutlich positiver als die Ebene der Referats- und Gruppenleitungen mit 42 Prozent.

Um die eigene Institution zukunftsfähig auszurichten, sollte diese in der Lage sein, Veränderungen zu verstehen, sich dementsprechend anzupassen und bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, um ihren gesetzlichen Auftrag zu erfüllen. Die Studie bewertet diese Fähigkeiten anhand der strategischen Handlungsfelder Digitalisierung, Neue Arbeitswelt und Nachhaltigkeit, die in den folgenden Abschnitten behandelt werden.

7 *Your Strategy Needs a Strategy*: https://on.bcg.com/3nq7TA1

Abbildung 6 | Zwei von drei Behörden haben langfristige Ziele definiert, Defizite gibt es bei der Umsetzung

Zustimmung zur Ausprägung der Dimension Strategie



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

3.3 Digitalisierung

Nicht zuletzt die Coronapandemie hat verdeutlicht, wie wichtig eine umfassende Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung ist – und wie groß die Defizite in diesem Bereich nach wie vor sind.[8] Digitalisierung befähigt die Behörde sowohl nach innen wie auch an den Schnittstellen nach außen. Nur gut die Hälfte (52 Prozent) der befragten Führungskräfte stimmt vollkommen bzw. eher der Aussage zu, dass die Digitalisierung in ihrer jeweiligen Institution gut ausgeprägt ist. Zu einem noch kritischeren Bild kommen Einschätzungen der Digitalisierung von außen (beispielsweise der Index für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft [kurz DESI] der Europäischen Kommission) bzw. aus Sicht der Bürger:innen und Unternehmen (*eGovernment MONITOR*, Initiative D21). So belegt Deutschland beim E-Government-Indikator des DESI in 2021 nur Platz 16 unter den 27 Mitgliedstaaten der EU.[9] Die Wahrnehmung der digitalen öffentlichen Dienste durch die Nutzer:innen (d. h. die Bürger:innen) hat sich während der Coronapandemie gegenüber dem Vorjahr verschlechtert – die Zufriedenheit mit dem E-Government-Angebot in Deutschland ist laut *eGovernment MONITOR 2021*[10] im Vergleich zu 2020 um 15 Prozentpunkte auf 47 Prozent gesunken.

Die Digitalisierung verläuft rasant – und ebenso schnell steigen die damit einhergehenden Anforderungen. Nur weniger als die Hälfte der befragten Führungskräfte sehen die Voraussetzungen für eine nachhaltige Digitalisierung für ihre Behörde erfüllt. Dies wäre jedoch notwendig, um den wachsenden Herausforderungen (z. B. Bewältigung von Personal-/Fachkräftemangel oder Einsatz neuer Technologien wie Blockchain) zu begegnen. Nur eine knappe Mehrheit besitzt eine Digitalisierungsstrategie bzw. hat auf institutioneller Ebene einen CIO (Chief Information Officer) oder CDO (Chief Digital Officer). 60 Prozent klagen über das Fehlen einer geeigneten internen IT-Architektur zur kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen der Behörde mittels digitaler Lösungen, 59 Prozent über eine mangelnde adäquate Ausstattung mit Datenexpert:innen (s. Abbildung 7).

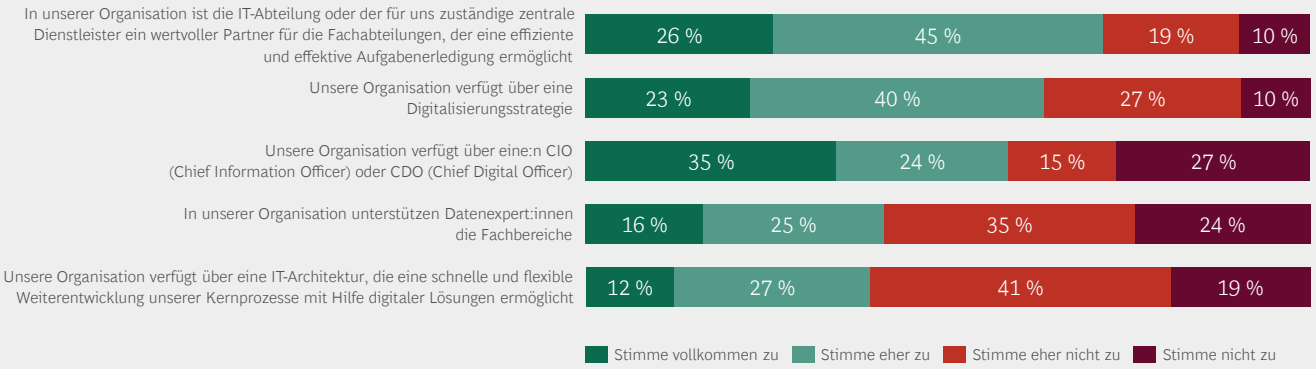
8 *Verwaltung in Krisenzeiten*: https://bit.ly/3A9pB2q; *Öffentlicher Dienst muss zügig krisenfest werden*: https://bit.ly/3a0a61V; *Corona-Pandemie beschleunigt Digitalisierung der Verwaltung*: https://bit.ly/3Or8r4B

9 DESI (2021), *The Digital Economy and Society Index (DESI)*: https://bit.ly/3ykSHdJ

10 Initiative D21 (2021), Technische Universität München, *eGovernment MONITOR 2021*: https://bit.ly/3A7HYV7

Abbildung 7 | Nur eine knappe Mehrheit der befragten Institutionen hat bereits eine Digitalstrategie (Dimension Digitalisierung, 1/2)

Zustimmung zur Ausprägung der Dimension Digitalisierung[1]



1 Der Prozentwert gibt den durchschnittlichen Wert der Zustimmung (Antwortoptionen „Stimme vollkommen zu“ oder „Stimme eher zu“) zur Ausprägung aller für die Dimension Digitalisierung relevanten Aspekte an. In der Abbildung dargestellt sind die Aspekte bezogen auf die Voraussetzungen der Digitalisierung.

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

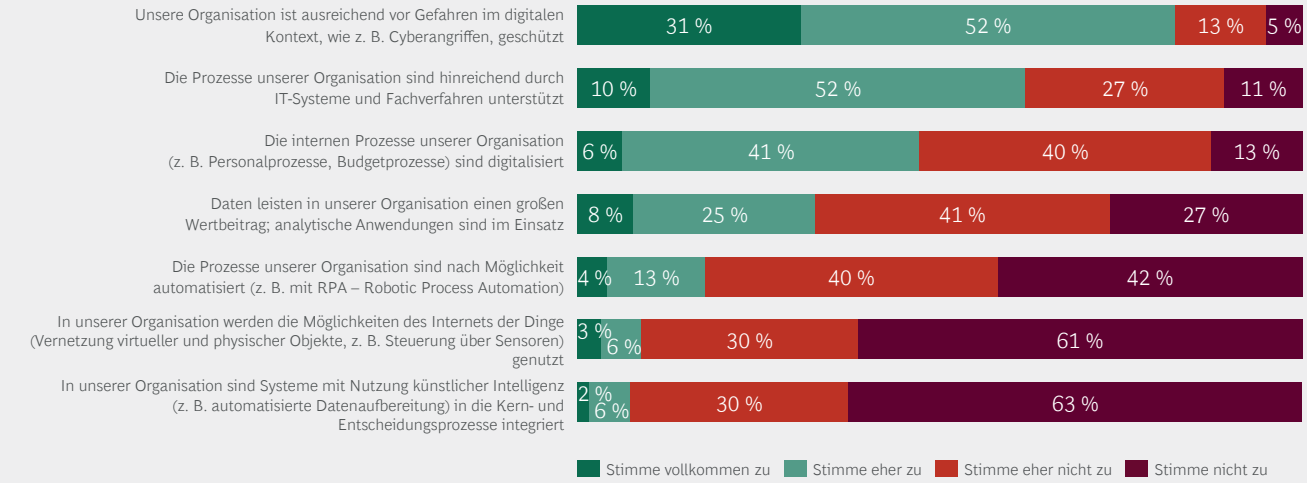
Während die Interaktion nach außen, also mit Bürger:innen, Unternehmen sowie Behörden, bereits bei 75 Prozent der befragten Führungskräfte weitgehend über digitale Kanäle erfolgt und etwas mehr als die Hälfte von ihnen die digitalen Fortschritte anderer öffentlicher Institutionen für die eigene digitale Weiterentwicklung nutzt (ohne Abbildung), gibt es bei der Digitalisierung interner Prozesse noch größeren Nachholbedarf (s. Abbildung 8). Eklatante Defizite sehen die Führungskräfte bei der Automatisierung von Prozessen (z. B. durch Robotic Process Automation) oder der Nutzung von Technologien der künstlichen Intelligenz im Kontext von Kern- und Entscheidungsprozessen.

Danach gefragt, welche internen Prozesse bisher am wenigsten digitalisiert sind, nennen die teilnehmenden Führungskräfte vor allem Rechtsangelegenheiten (52 Prozent), Personalentwicklung (42 Prozent) und Fachverfahren (35 Prozent). Auf den weiteren Plätzen folgen Personalrekrutierung, Personalverwaltung sowie Budgetplanung[11] (ohne Abbildung).

11 Nennungen auf die Frage „Falls in Ihrer Organisation nicht alle internen Prozesse digitalisiert sind: Welche Prozesse sind Ihrer Kenntnis nach bisher am wenigsten digitalisiert?“, Prozentwerte entsprechen dem Anteil der Befragten, welche die jeweilige Antwortoption ausgewählt haben.

Abbildung 8 | Potenziale durch Automatisierung und künstliche Intelligenz zur Effizienzverbesserung interner Prozesse werden bislang kaum genutzt (Dimension Digitalisierung, 2/2)

Zustimmung zur Ausprägung der Dimension Digitalisierung[1]



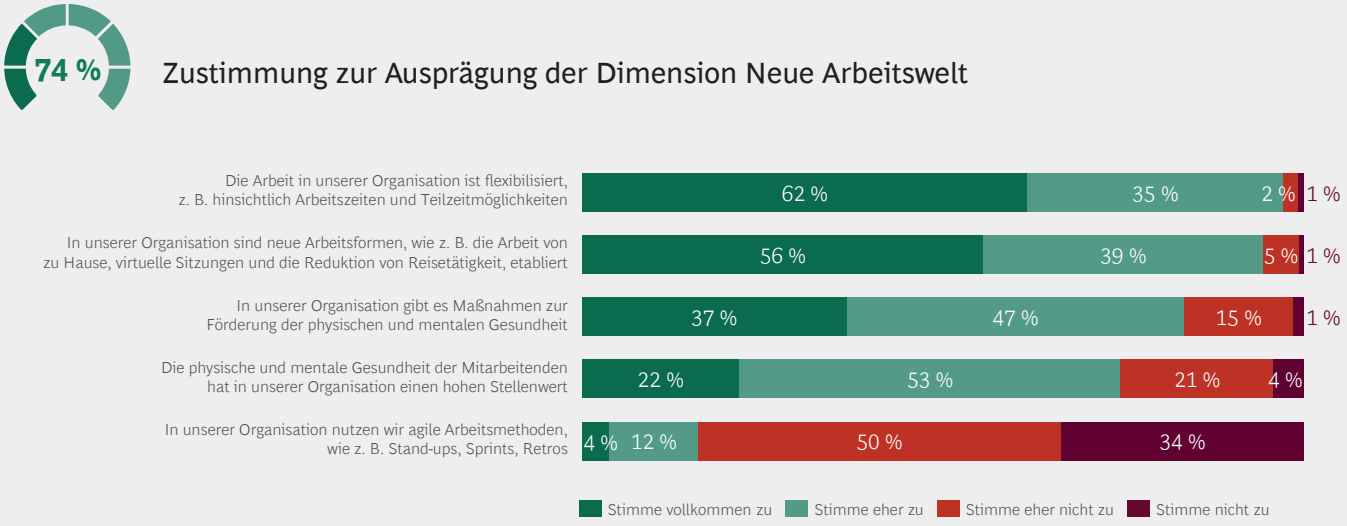
1 Der Prozentwert gibt den durchschnittlichen Wert der Zustimmung (Antwortoptionen „Stimme vollkommen zu“ oder „Stimme eher zu“) zur Ausprägung aller für die Dimension Digitalisierung relevanten Aspekte an. In der Abbildung dargestellt sind die Aspekte bezogen auf die Digitalisierung interner Verwaltungsabläufe.

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

3.4 Neue Arbeitswelt

Zukunftsfähig sein heißt, sich mit dem Wandel externer Gegebenheiten auseinanderzusetzen und ihn konstruktiv aufzunehmen. Dieser Wandel macht auch vor der Arbeitswelt nicht halt. Fast drei Viertel (74 Prozent) der befragten Führungskräfte sind der Ansicht, mit ihrer Behörde in der „neuen Arbeitswelt“ angekommen zu sein (s. Abbildung 9). Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sind bereits sehr weit verbreitet (97 Prozent), Gleiches gilt für neue Arbeitsformen wie Arbeiten von zu Hause oder virtuelle Sitzungen (95 Prozent). Immerhin 75 Prozent der teilnehmenden Führungskräfte geben an, dass die Gesundheit der einzelnen Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert hat; auch geeignete Maßnahmen, um diese aktiv zu fördern, sind in den meisten Fällen vorhanden (84 Prozent). Lediglich die agilen Tools der neuen Arbeitswelt scheinen bislang noch weniger häufig Einzug in die deutsche Verwaltung gehalten zu haben. So werden Methoden wie Stand-ups, Sprints und Retros nur in weniger als jeder sechsten Behörde genutzt (16 Prozent).

Abbildung 9 | Flexible Arbeitszeiten und Teilzeitmodelle sind bereits weit verbreitet, agile Arbeitsmethoden dagegen noch nicht



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

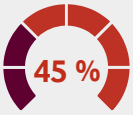
3.5 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist zu einem der entscheidenden Handlungsprinzipien des 21. Jahrhunderts geworden. Im Vergleich zur Digitalisierung und zur neuen Arbeitswelt fällt die Einschätzung zur eigenen Institution in Bezug auf Nachhaltigkeit deutlich schlechter aus. Nicht einmal die Hälfte der Befragten (45 Prozent) hält ihre Behörde in dieser Hinsicht für gut aufgestellt. Auffällig ist hier, dass Führungskräfte auf Landesebene die Nachhaltigkeitsdimension deutlich weniger stark ausgeprägt sehen (37 Prozent Zustimmung zur adäquaten Ausprägung der Aspekte für die Dimension Nachhaltigkeit) als Führungskräfte auf Bundesebene (47 Prozent Zustimmung). Die Mehrheit der Behörden verfügt weder über ein Maßnahmenportfolio für die Umsetzung und Erreichung von (strategischen) Nachhaltigkeitszielen noch über ein Monitoring der Zielerreichung (s. Abbildung 10).

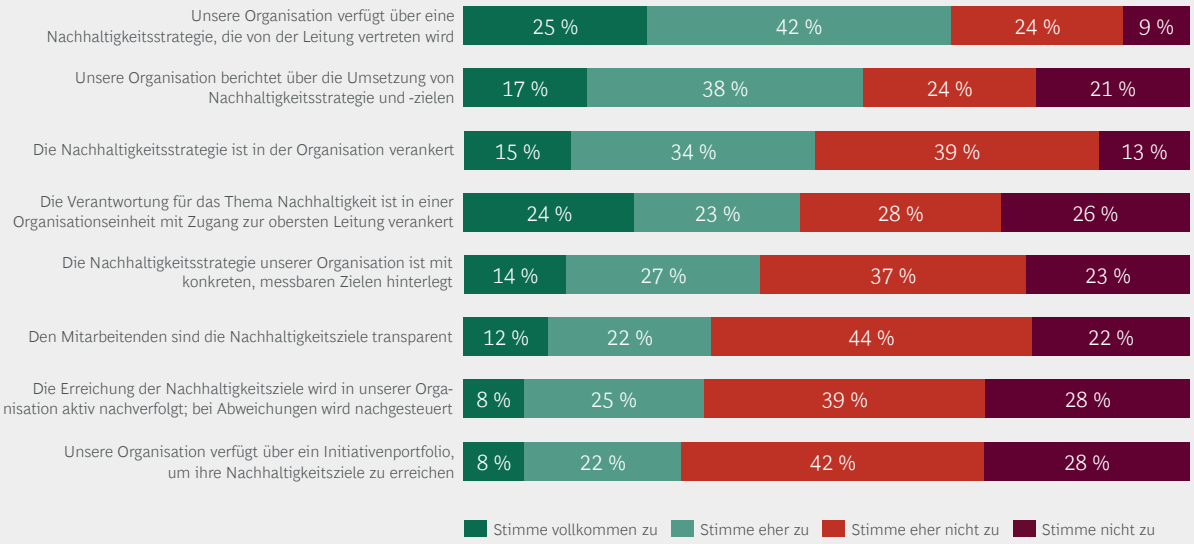
Die vergleichsweise schlechte Aufstellung der Behörden beim Thema Nachhaltigkeit im Verhältnis zu anderen Dimensionen ist umso erstaunlicher, als gut zwei Drittel der teilnehmenden Führungskräfte das Ambitionsniveau der Bundesregierung etwa im Hinblick auf das Klimaschutzgesetz und die darin formulierten Ziele als richtig oder sogar nicht ausreichend bewerten. Dennoch gibt es erst in sechs von zehn Institutionen eine Auseinandersetzung mit dem Thema Klimaneutralität oder Initiativen, um Klimaneutralität zu erreichen (ohne Abbildung). In einer jüngst veröffentlichten BCG-Studie[12] wird beschrieben, wie der Weg zu einer nachhaltigen, klimaneutralen Behörde gelingen kann.

12 *Die klimaneutrale Behörde – Wie der Weg dahin gelingen kann*: https://on.bcg.com/39YaFJu

Abbildung 10 | Nachhaltigkeit gilt als wichtig, konkrete Maßnahmen sind aber eher noch die Ausnahme



Zustimmung zur Ausprägung der Dimension Nachhaltigkeit



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

Institutionen, die in den strategischen Handlungsfeldern erfolgreich sein wollen, müssen richtig gesteuert werden und die nötigen Ressourcen erhalten. Um zu ermitteln, ob und inwieweit dies der Fall ist, wurde die Performance der öffentlichen Verwaltung bezüglich der befähigenden Funktionen Organisation[13], Steuerung[14], Talente[15] und Führungsfähigkeiten[16] durch die Führungskräfte in der Befragung bewertet. Die Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

3.6 Organisation

Eine knappe Mehrheit von 53 Prozent der Befragten schätzt die eigene Institution in der Dimension Organisation als zukunftsfähig ein. Die Aspekte der Aufbau- und Ablauforganisation werden dabei deutlich positiver beurteilt als die Voraussetzungen für Innovationen. Drei von vier der teilnehmenden Führungskräfte sind der Ansicht, dass ihre Behörde über eine sinnvolle und zweckmäßige Aufbauorganisation verfügt; knapp zwei von drei Befragten sehen dies auch für die Ablauforganisation so. Ebenfalls knapp zwei Drittel der Teilnehmenden sind außerdem der Ansicht, dass die Prozesse eine effektive und effiziente Zusammenarbeit fördern. Im Gegensatz dazu stimmt gerade mal einer von fünf Befragten der Aussage zu, dass die Strukturen und Mechanismen der Behörde Innovation fördern (s. Abbildung 11).

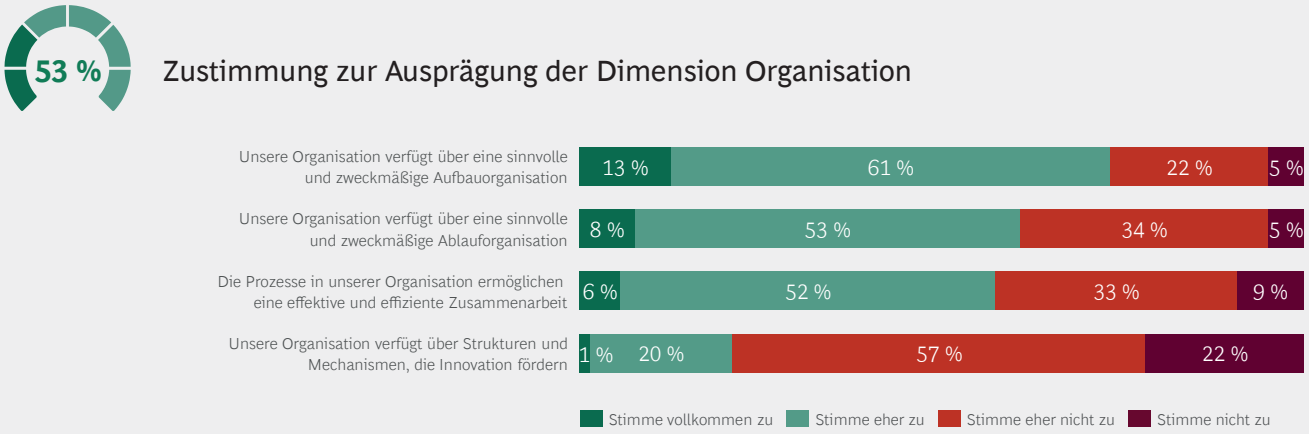
13 Strukturen und Prozesse, die die Koordination der Aktivitäten innerhalb der Institution ermöglichen.

14 Prozesse, Strukturen und Ressourcen, die auf die Erreichung von Zielen und die Identifizierung von Risiken ausgerichtet sind.

15 Strukturen und Verfahren zur Anwerbung und Bindung von talentierten Mitarbeitenden.

16 Führungskräfte, die die strategische Agenda vorantreiben, sowie Mitarbeitende steuern und motivieren.

Abbildung 11 | Aktuelle Organisationsstrukturen sind wenig innovationsfreundlich

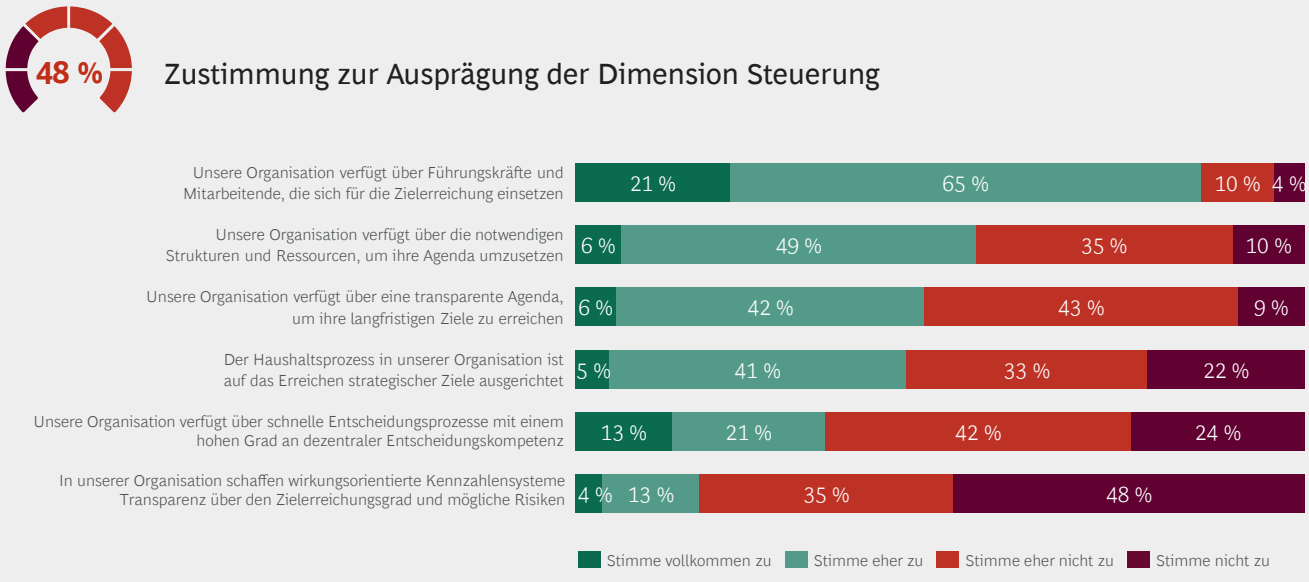


Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

3.7 Steuerung

Mit einem Zustimmungswert von 48 Prozent stellt sich die öffentliche Verwaltung beim Thema Steuerung der Behörden das drittschlechteste Zeugnis unter allen neun Dimensionen aus. Zwar verfügen die Behörden über zielorientierte Führungskräfte und Mitarbeitende sowie die zur Zielerreichung notwendigen Strukturen und Ressourcen. Bemängelt werden jedoch die nicht ausreichende Transparenz der Ziele und das Fehlen von Steuerungsmechanismen, etwa über Kennzahlensysteme. Zudem ist der Haushaltsprozess nicht hinlänglich auf das Erreichen der strategischen Ziele ausgerichtet. Zwei Drittel der Befragten sind ferner der Ansicht, dass Entscheidungen zu lange dauern (s. Abbildung 12).

Abbildung 12 | Die Verwaltung setzt bisher nur selten wirkungsorientierte Kennzahlensysteme zur Schaffung von Transparenz ein

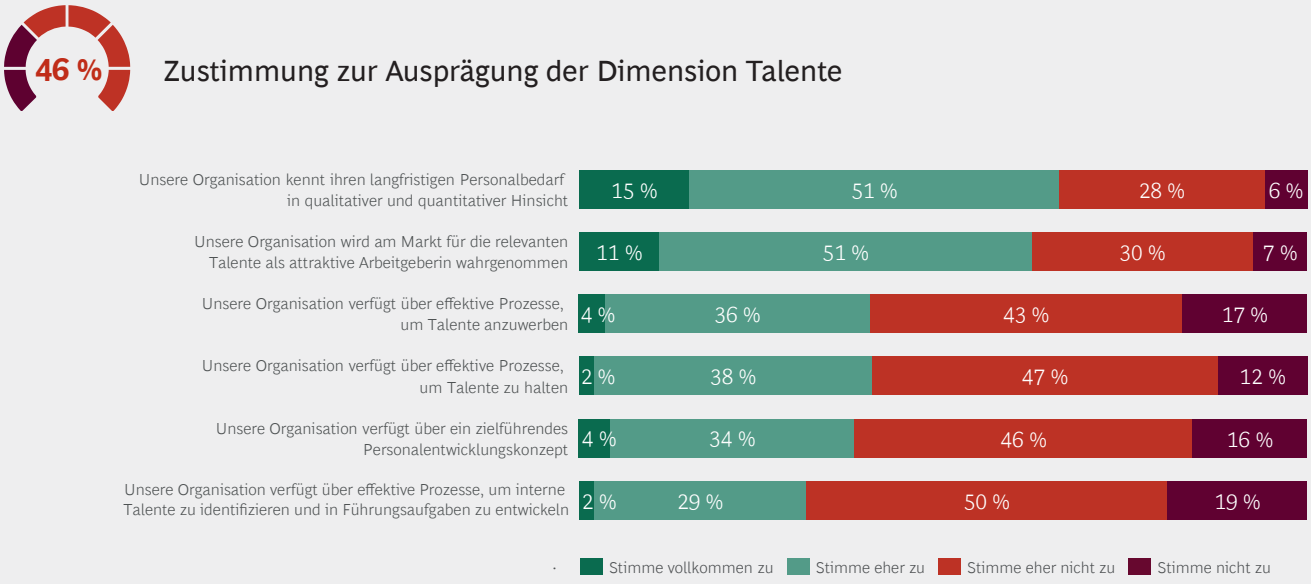


Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

3.8 Talente

Die Talente von heute sichern den Erfolg von morgen. Den zweitgrößten Handlungsbedarf gibt es nach Einschätzung der befragten Führungskräfte in der Dimension Talente. Nur zwei von drei Behörden kennen ihren langfristigen Personalbedarf in qualitativer und quantitativer Hinsicht. Dieses Ergebnis ist insofern besorgniserregend, als eine strategische Personalplanung eine der zentralen Voraussetzungen dafür darstellt, dass Institutionen ihre Personalgewinnung und -entwicklung überhaupt steuern können. Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte weist auch die Entwicklung effektiver und nachhaltiger Personalkonzepte und Prozesse zur Anwerbung, langfristigen Bindung und Entwicklung von Talenten erhebliche Defizite auf. Positiv hervorzuheben ist, dass immerhin zwei von drei Führungskräften die eigene Behörde als attraktive Arbeitgeberin am Markt sehen (s. Abbildung 13).

Abbildung 13 | Die meisten Behörden haben große Probleme, Talente zu gewinnen und zu halten



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

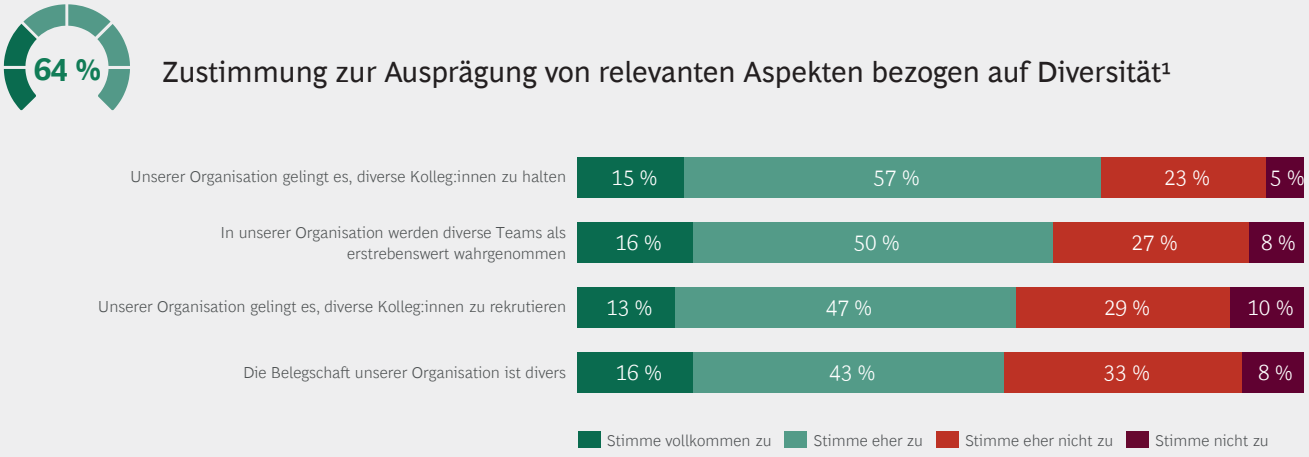
Doch was macht die öffentliche Verwaltung zu einer attraktiven Arbeitgeberin? Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte verfügt die öffentliche Verwaltung mit Arbeitsplatzsicherheit (85 Prozent), Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben (62 Prozent) sowie einem starken Daseinszweck (52 Prozent) über gewichtige Argumente, wenn es um die Gewinnung qualifizierter neuer Mitarbeitender geht (ohne Abbildung).[17] Dagegen werden einige für die Zukunftsfähigkeit zentrale Aspekte von den teilnehmenden Führungskräften weniger positiv bewertet – und diese Kriterien dürften auch beim Thema Talentgewinnung negativ zu Buche schlagen. So sind nur wenige Befragte der Ansicht, dass gute Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten (5 Prozent), Anerkennung und Förderung von Leistung (4 Prozent) oder flache Hierarchien (1 Prozent) dazu beitragen, dass ihre Behörde als attraktive Arbeitgeberin wahrgenommen wird (ohne Abbildung).

17 Top-3-Nennungen auf die Frage „Was macht Ihre Organisation zu einer attraktiven Arbeitgeberin?“; Prozentwerte entsprechen dem Anteil der Befragten, welche die jeweilige Antwortoption ausgewählt haben.

Diversität gilt als ein weiterer Schlüsselfaktor zur Gewinnung und Bindung von Talenten. Wie schlägt sich die deutsche Verwaltung hier? Das Ergebnis fällt positiv aus: Diversität wird heute als wichtiges Thema gesehen (s. Abbildung 14). So werden diverse Teams nach Einschätzung von zwei Dritteln der Führungskräfte grundsätzlich für erstrebenswert gehalten. Positiv wahrgenommen werden auch die eigenen Maßnahmen zur Rekrutierung: 60 Prozent sehen sich dabei gut positioniert. Ein noch größerer Teil der befragten Führungskräfte gibt an, dass auch die Bindung diverser Kolleg:innen gut gelingt (72 Prozent). Vor diesem Hintergrund sollte die Entwicklung von diverseren Belegschaften in der deutschen Verwaltung schnell Fortschritte machen. 59 Prozent stimmen der Aussage zu, dass ihre Belegschaft schon jetzt divers ist. Dies ist einer aktuellen BCG-Studie zufolge eine wichtige Voraussetzung insbesondere für die Gewinnung digitaler Talente. In der Untersuchung gaben 53 Prozent der Beschäftigten unter 30 Jahren an, dass sie bei der Stellensuche solche Institutionen ausschließen, deren Vorstellungen über Vielfalt und Integration nicht mit ihren eigenen übereinstimmen[18].

Dass sich Diversität lohnt, zeigen auch die Erkenntnisse des BCG Gender Diversity Index 2021[19]. Unternehmen, die gut im BCG Gender Diversity Index abschneiden, haben häufig auch einen hohen ESG-Score (Environment, Social, Governance). Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass Institutionen, die Geschlechterdiversität im Top-Management fördern, gleichzeitig sozialer, ökologischer und nachhaltiger handeln.

Abbildung 14 | Diversität wird als wichtiges Thema wahrgenommen und vorangetrieben



1 Z. B. in Bezug auf Geschlecht, ethnische Herkunft, Ausbildungshintergrund, sexuelle Orientierung, Behinderung etc.

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

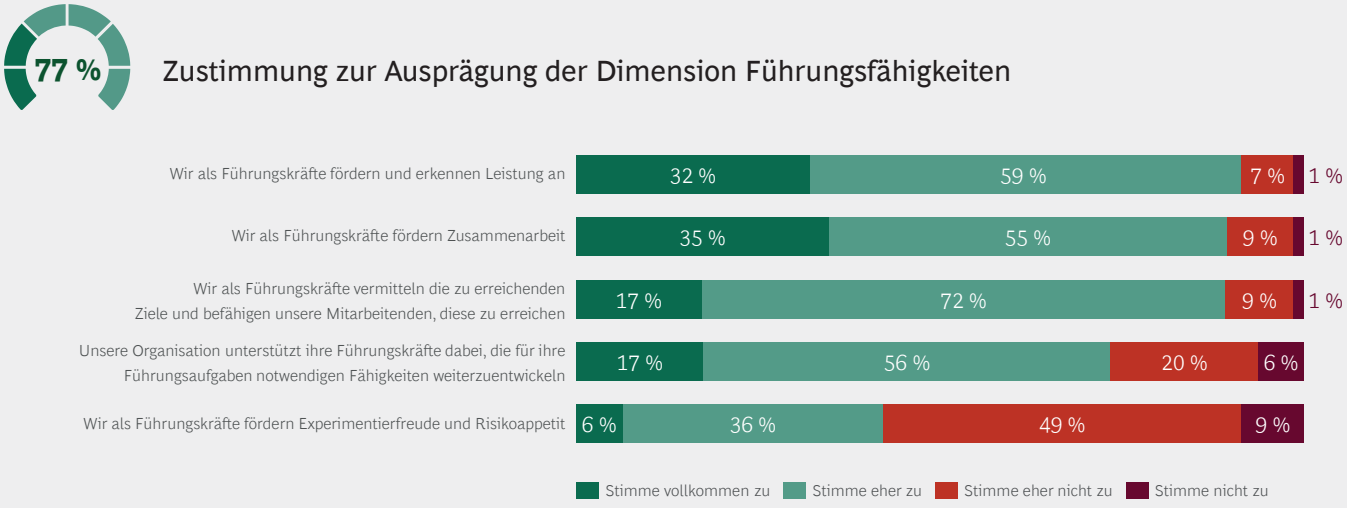
18 *Decoding the Digital Talent Challenge*: https://on.bcg.com/3QSHesV

19 *Tackling the Green Gap: BCG Gender Diversity Index, Deutschland 2021*: https://on.bcg.com/3biHXnh

3.9 Führungsfähigkeiten

Ganz anders stellt sich das Bild beim Thema Führungsfähigkeiten dar, wenngleich, wie eingangs dargestellt, die Einschätzung eigener Fähigkeiten unter Umständen einer positiven Verzerrung unterliegen kann. Mit 77 Prozent werden die eigenen Führungsfähigkeiten insgesamt sehr gut bewertet. Insbesondere in den Aspekten Förderung und Anerkennung von Leistung, Förderung von Zusammenarbeit sowie Vermittlung der zu erreichenden Ziele und entsprechende Befähigung der Mitarbeitenden zur Zielerreichung gibt es hohe Zustimmungswerte. Auch hinsichtlich der Aus- und Fortbildung zur Unterstützung der Führungskräfte in Bezug auf Führungsfähigkeiten stellt sich die Verwaltung selbst ein gutes Zeugnis aus: Fast drei Viertel der Befragten bewerten diesen Aspekt positiv (s. Abbildung 15). Experimentier- und Risikofreude – zentrale Merkmale einer innovationsfreudigen Organisationskultur[20] – werden dagegen bislang wenig gefördert: 58 Prozent sind der Ansicht, dass dies aktuell nicht der Fall ist.

Abbildung 15 | Trotz guter Führung wird Experimentierfreude bislang kaum gefördert



Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

Grundsätzlich ist der Blick auf die wichtigsten Herausforderungen für die Führungskräfte der Verwaltung stark von den Erfahrungen der Coronapandemie geprägt. Auf die Frage, welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen Führungskräfte in den nächsten Jahren besonders weiterentwickeln müssen, wird mit großem Vorsprung von 66 Prozent die Führung hybrider Teams genannt. Auf den Plätzen zwei und drei der Nennungen folgen mit 40 Prozent digitale Kompetenzen sowie die Förderung von Selbstverantwortung mit 29 Prozent (ohne Abbildung[21]).

20 *Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung*: https://bit.ly/3Olgwrn

21 Top-3-Nennungen auf die Frage „Wenn Sie sich die langfristige Entwicklung Ihrer Organisation vor Augen führen: Welche neuen Fähigkeiten und Kompetenzen werden Sie als Führungskraft in den nächsten Jahren besonders weiterentwickeln müssen?"; Prozentwerte entsprechen dem Anteil der Befragten, welche die jeweilige Antwortoption ausgewählt haben.

/04

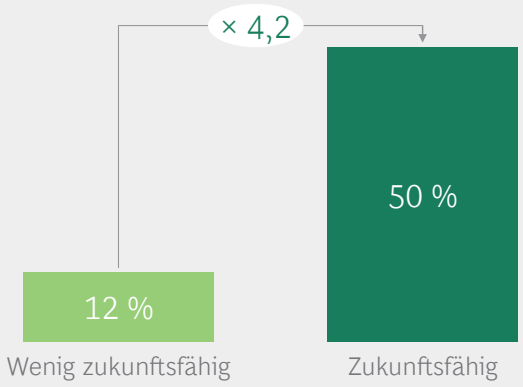
Handlungsempfehlungen für eine zukunftsfähige Verwaltung: Umfassendere Digitalisierung, stärkere Innovationsfähigkeit, mehr Offenheit auf allen Ebenen

Die Führungskräftebefragung zeigt, dass von den neun Dimensionen einer zukunftsfähigen Institution der Daseinszweck der eigenen Behörde am positivsten bewertet wurde, dass bei der Strategiebildung jedoch noch Nachholbedarf besteht. Um als Institution zukunftsfähig aufgestellt zu sein, müssen die strategischen Handlungsfelder Digitalisierung, Neue Arbeitswelt und insbesondere Nachhaltigkeit gestärkt und ausreichend in befähigende Funktionen wie Talente, Steuerung, Organisation sowie Führungsfähigkeiten investiert werden.

Dass dies belohnt wird, hat die Coronapandemie bewiesen. So ist unter den Teilnehmenden, die ihre jeweilige Institution als zukunftsfähig einschätzen, der Anteil derjenigen, die nach eigener Ansicht die Pandemie „sehr gut“ bewältigt haben, mehr als viermal so hoch wie unter den befragten Führungskräften, die ihrer Institution geringe Zukunftsfähigkeit attestieren (s. Abbildung 16).

Was kann die öffentliche Verwaltung aus den Ergebnissen der Umfrage ableiten, um bestehende Defizite zu beheben und die vorhandenen Stärken zu festigen sowie weiter auszubauen – kurz: die Zukunftsfähigkeit ihrer Behörde zu steigern?

Abbildung 16 | Zukunftsfähige Verwaltungen waren in der Bewältigung der Pandemie erfolgreicher



Anteil der Befragten, deren Institution die Pandemie „sehr gut" bewältigt hat

Hinweis: Wenig zukunftsfähig umfasst alle Befragten, die über alle Kriterien durchschnittlich mit „Stimme eher nicht zu" oder „Stimme nicht zu" geantwortet haben. Zukunftsfähig umfasst alle Befragten, die über alle Kriterien durchschnittlich mit „Stimme eher zu" oder „Stimme zu" geantwortet haben. Sehr gute Bewältigung der Corona-Pandemie wurde definiert als Antwort mit „Sehr gut" auf die Frage „Wie gut hat Ihre Organisation insgesamt die andauernden Herausforderungen der Pandemie bewältigt?".

Quelle: BCG; Hertie School – Centre for Digital Governance

In diesem Abschnitt fassen wir unsere Handlungsempfehlungen für jede der neun Dimensionen zusammen.

1 Den Daseinszweck stärker in die tägliche Arbeit integrieren.

Grundsätzlich gilt es, das Potenzial eines stark ausgeprägten **Daseinszwecks** und gesellschaftlicher Verantwortung des öffentlichen Sektors auf allen Ebenen noch besser zu erschließen und fruchtbar zu machen. Dazu sollte der in der Mehrheit der Institutionen bekannte „Purpose" noch tiefer im Alltag der Beschäftigten verankert werden, etwa indem er für alle Mitarbeitenden – wo noch nicht geschehen – explizit verbalisiert und kommuniziert wird. Führungskräfte sollten aktiv bestärkt werden, als Vorbild zu fungieren und den Daseinszweck vorzuleben. Auch die Mitarbeitenden sollten ermutigt und in die Lage versetzt werden, dies in ihrer täglichen Arbeit noch intensiver als bisher zu tun. Bewährt hat es sich beispielsweise, den Daseinszweck systematisch zum Gegenstand des Dialogs zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu machen.

2 Strategien konkretisieren und nachhaltig implementieren.

Die strategischen Elemente, die in den Behörden in Teilen bereits existieren, sollten zu gesamthaften **Strategien** mit klaren, realistischen und messbaren Zielen sowie konkreten Maßnahmen zur Zielerreichung weiterentwickelt und explizit dokumentiert und kommuniziert werden. Jede Behörde braucht eine solche Strategie. Dafür sollte auch die Fähigkeit, Trends zu beobachten und schnell auf Entwicklungen zu reagieren, gestärkt werden, etwa durch Leitfäden für interne Transformationsprozesse und regelmäßige ministerien- und behördenübergreifende Austauschformate.

3 Voraussetzungen für eine nachhaltige Digitalisierung schaffen und Potenziale nutzen.

Beim Thema **Digitalisierung** ist das Verbesserungspotential nach wie vor groß. Um es zu erschließen, benötigt die öffentliche Verwaltung unter anderem besseren Zugang zu effizienter IT-Unterstützung (z. B. durch Kooperation mit IT-Dienstleistern) sowie IT-Architekturen, die eine schnelle und flexible Weiterentwicklung und Digitalisierung von Kernprozessen sowie die Einführung von modernen Technologien (etwa im Bereich künstliche Intelligenz) ermöglichen. Bewährt haben sich auch querschnittliche Dienstleistungs- und Kompetenzzentren, die bei der Digitalisierung helfen, Wissen und Erfahrungen bündeln und der gesamten Verwaltung offenstehen. Und schließlich braucht die Verwaltung die Fähigkeit, systematisch Daten zu nutzen, zu analysieren und daraus strategische Konsequenzen abzuleiten. Dazu müssen in stärkerem Umfang als bisher Datenexpert:innen rekrutiert, (zentral) bereitgestellt, qualifiziert und weiterentwickelt sowie langfristig gehalten werden.

4 Mitarbeitende zur Nutzung agiler Methoden ermutigen und befähigen.

Im Bereich **Neue Arbeitswelt** sollte der Schwerpunkt darauf liegen, flexible Tätigkeitsmodelle weiter auszubauen und agile Methoden und Arbeitsweisen aktiv zu fördern. Dabei können die Behörden an positive Erfahrungen aus der Zeit der Coronapandemie anknüpfen und entsprechende Regelungen institutionalisieren und weiterentwickeln. Als Beispiel seien die im Zuge der Pandemie häufig eingeführten Arbeitsformen wie hybrides Arbeiten oder Arbeiten von zu Hause genannt. Wenn IT-Infrastrukturen weiter ausgebaut werden, ist die Grundlage geschaffen, grundsätzlich von jedem Ort aus arbeiten zu können. Diese Flexibilisierung ist für viele Arbeitnehmer:innen sehr attraktiv und sollte daher innerhalb des möglichen Rahmens angeboten werden. Die Institutionalisierung und Weiterentwicklung der neuen Arbeitswelt empfiehlt sich auch vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels. Agile Arbeitsmethoden, die Formate wie Stand-ups, Sprints oder Retros nutzen, sollten systematisch erlernt und eingesetzt werden. Die Mitarbeitenden müssen dazu motiviert und befähigt werden.

5 Dediziertes Maßnahmenportfolio zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen implementieren.

Im Handlungsfeld **Nachhaltigkeit** sollten die vorhandenen Strategien deutlich intensiver als bisher mit konkreten Maßnahmenplänen hinterlegt und aktiv nachverfolgt werden. Grundsätzlich muss Verwaltungshandeln auch in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit transparenter werden. Dazu sollten unter anderem noch stärker, als dies bis jetzt geschehen ist, wirkungsorientierte Kennzahlen implementiert werden, die über den Zielerreichungsgrad sowie die tatsächliche Wirkung Auskunft geben (vgl. auch Handlungsempfehlung 7 zur Dimension Steuerung). Dies wiederum ermöglicht ein zeitnahes und effektives Nachsteuern, falls die gesetzten Ziele nicht (direkt) erreicht werden.

6 Organisationsstrukturen noch stärker im Sinne einer effektiven Aufgabenerledigung und Zusammenarbeit ausrichten.

Um den Herausforderungen der nächsten Jahre gerecht werden zu können, muss die Verwaltung im Bereich **Organisation** kooperativer, durchlässiger und vor allem innovativer werden. Dazu sollten historisch gewachsene und teils starre Organisationsstrukturen und -prozesse geprüft und, wo notwendig, angepasst bzw. vereinfacht werden. Auch die Zusammenarbeit über Organisationseinheiten hinweg sollte aktiv gefördert werden. Strukturen und Mechanismen müssen innovationsfreundlich gestaltet werden, etwa durch flache Hierarchien oder durch eine offene Zusammenarbeitskultur, in der jede:r, unabhängig von der Position, Ideen einbringen kann.

7 Entscheidungsprozesse beschleunigen und datenbasierte Steuerungsmechanismen nutzen.

Mit Blick auf die befähigende Funktion **Steuerung** lässt sich festhalten, dass öffentliche Institutionen ihre Agenda zur Verwirklichung langfristiger Ziele noch transparenter machen müssen. Entscheidungsprozesse sollten, wo möglich, vereinfacht werden. Eine klar kommunizierte Rollenzuteilung, wer was wo entscheiden darf, kann dabei helfen. Schließlich sollten die Behörden stärker mit wirkungsorientierten Kennzahlen arbeiten. Diese schaffen Transparenz über den Zielerreichungsgrad und tragen dadurch dazu bei, dass frühzeitig eingegriffen oder gegengesteuert werden kann.

8 Talente noch effektiver gewinnen, entwickeln und halten.

Nach Einschätzung der befragten Führungskräfte ist der Handlungsbedarf der öffentlichen Hand im Bereich **Talente** besonders groß. Auch im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel sollten die Behörden schnellstmöglich effektive und nachhaltige Personalkonzepte entwickeln, welche die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen und einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Besonders bei der Identifikation von Talenten innerhalb der Institution, bei Personalentwicklungskonzepten und bei Konzepten zum Halten von Talenten gibt es Aufholbedarf. Der öffentliche Sektor bietet viele Vorzüge, etwa in den Bereichen Daseinszweck und Sicherheit des Arbeitsplatzes. Diese sollten die Behörden als Wettbewerbsvorteil nutzen und zugleich die aufgezeigten Schwachstellen aktiv adressieren. Schließlich gilt es, auch die Diversität der Behörden durch eine klare Festlegung von Diversitätsdimensionen und die Ernennung von Diversity-Managern weiter zu stärken.

9 Experimentierfreude und Risikoappetit stärker von oben fördern.

Innovationsfreude und Offenheit sind zentrale Voraussetzungen für eine zukunftsfähige Neupositionierung der Verwaltung. Für die Dimension **Führungsfähigkeiten** hat sich gezeigt, dass Experimentierfreude und Risikobereitschaft unter den Mitarbeitenden gezielt gefördert und viel stärker als bisher von der Führung vorgelebt werden müssen. Hierfür ist in der Regel auch ein kultureller Wandel notwendig. Auch eine verstärkte personelle Rotation zwischen Behörden kann dazu beitragen, insgesamt offener für Neues zu werden.

Autor:innen

Thilo Zelt
Managing Director und Partner im Berliner Office der Boston Consulting Group (BCG),
zelt.thilo@bcg.com

Annika Zawadzki
Managing Director und Partner im Kölner Office der Boston Consulting Group (BCG),
zawadzki.annika@bcg.com

Dr. Alexander Türpitz
Managing Director und Senior Partner im Frankfurter Office der Boston Consulting Group (BCG),
tuerpitz.alexander@bcg.com

Dr. Sabine Siegert
Associate Director im Kölner Office der Boston Consulting Group (BCG),
siegert.sabine@bcg.com

Michael Bissel
Consultant im Berliner Office der Boston Consulting Group (BCG),
bissel.michael@bcg.com

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid
Professor of Public Management und Direktor des Centre for Digital Governance an der Hertie School in Berlin,
Hammerschmid@hertie-school.org

Wir bedanken uns für die inhaltliche Mitarbeit an dieser Studie bei Laurence Genillard, Faina Karlitski, Margot Ossola, Mario Piel, Niklas Untch und Dr. Susanne Zubler.

Darüber hinaus gilt unser Dank allen Führungskräften der öffentlichen Verwaltung, die an dieser Umfrage teilgenommen haben.

Hertie School
Centre for
Digital Governance

Die Boston Consulting Group (BCG) unterstützt führende Akteure aus Wirtschaft und Gesellschaft in partnerschaftlicher Zusammenarbeit dabei, Herausforderungen zu meistern und Chancen zu nutzen. Seit der Gründung 1963 leistet BCG Pionierarbeit im Bereich Unternehmensstrategie. Die Boston Consulting Group hilft Kunden, umfassende Transformationen zu gestalten: Die Beratung ermöglicht komplexe Veränderungen, eröffnet Wachstumschancen, schafft Wettbewerbsvorteile, verbessert die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit und bewirkt so dauerhafte Verbesserungen des Geschäftsergebnisses. Nachhaltiger Erfolg erfordert die Kombination aus digitalen und menschlichen Fähigkeiten. Die vielfältigen, internationalen Teams von BCG bringen tiefgreifende Expertise in unterschiedlichen Branchen und Funktionen mit, um Veränderungen anzustoßen. BCG verzahnt führende Management-Beratung mit Expertise in Technologie, Digital und Analytics, neuen Geschäftsmodellen und der übergeordneten Sinnfrage für Unternehmen. Sowohl intern als auch bei Kunden setzt BCG auf Gemeinschaft und schafft dadurch Ergebnisse, die Kunden in der privaten Wirtschaft und im öffentlichen Sektor nach vorne bringen. Weitere Informationen: www.bcg.de

Das im Jahr 2019 gegründete Centre for Digital Governance ist eines der fünf Kompetenzzentren, mit denen sich die Hertie School gezielt der Forschung zu zentralen Governance-Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte widmet. Das Centre for Digital Governance erforscht den Einsatz digitaler Technologien in der öffentlichen Verwaltung und ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft in Hinblick auf Regulierung und Gesetzgebung. Das Centre trägt zur Entwicklung einer Good Governance und modernen Staatlichkeit im digitalen Zeitalter bei.

© Boston Consulting Group 2022. Alle Rechte vorbehalten. 08/2022

Für Nachdruckgenehmigungen wenden Sie sich bitte an BCG unter permissions@bcg.com.

Folgen Sie uns auch auf Facebook and Twitter

BCG

Hertie School
Centre for
Digital Governance