



Intersektorale Studie

Wettbewerb und Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven

Vergleichende Befragung von Spitzenführungskräften in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft

Studienleitung

Der Autor **Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid** ist Professor of Public and Financial Management an der Hertie School of Governance sowie ehrenamtlicher wissenschaftlicher Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V. Seine Forschungsschwerpunkte sind Verwaltungsmanagement, vergleichende Verwaltungsforschung, Performance Management sowie Führung und HRM im öffentlichen Sektor. Er ist unter anderem Projektleiter des EU FP7-Forschungsprojekts *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future* (COCOPS) und dort für die bisher größte Führungskräftebefragung in den europäischen Verwaltungen verantwortlich.

Dr. Norbert Sack und **Dr. Matthias Fritton**, Berater bei Egon Zehnder, haben durch die Befragung von Führungskräften aus dem wirtschaftlichen Sektor Daten generiert, mit denen es in dieser Studie möglich wurde, die Schnittstelle zwischen öffentlichem und wirtschaftlichem Sektor genauer zu beleuchten. Beide Berater kennen diese Schnittstelle aus ihrer eigenen Profession: Dr. Norbert Sack leitet die globale Akademia Praxisgruppe und evaluiert und besetzt Führungspersönlichkeiten auch für den industriellen Sektor. Dr. Matthias Fritton leitet die deutsche Public Services Praxisgruppe, die Spitzenpositionen im öffentlichen Sektor besetzt, und berät außerdem Klienten aus dem Finanzsektor.

Egon Zehnder ist eine internationale Managementberatung, die Führungspositionen besetzt und CEOs sowie Aufsichtsräte in Fragen des Talent Managements und der Nachfolgeplanung berät. In Deutschland ist Egon Zehnder Marktführer und zählt zu seinen Klienten DAX-Konzerne, Familienunternehmen und Organisationen aus dem öffentlichen Sektor. Weltweit arbeiten über 420 Berater in 41 Ländern für Egon Zehnder, 50 davon an sechs deutschen Standorten.

Die **Hertie School of Governance** ist eine staatlich anerkannte, private Hochschule mit Sitz in Berlin. Ihr Ziel ist es, herausragend qualifizierte junge Menschen auf Führungsaufgaben im öffentlichen Bereich, in der Privatwirtschaft und der Zivilgesellschaft vorzubereiten. Mit interdisziplinärer Forschung will die Hertie School zudem die Diskussion über moderne Staatlichkeit voranbringen und den Austausch zwischen den Sektoren anregen. Die Hochschule wurde Ende 2003 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung gegründet und wird seither maßgeblich von ihr getragen.

Zu den Studienergebnissen – in Kürze

Mangelhafte Interaktion – sowohl bei Karrierepfaden als auch in der tatsächlichen Zusammenarbeit

- Sehr geringe Karrieremobilität zwischen den Sektoren: Weniger als 10% haben mindestens 5 Jahre Berufserfahrung im jeweils anderen Sektor (Frage 1)
- Kaum Kontakt: Staatliche Stakeholder sind die vorletzte Gruppe, mit der Privatunternehmen im alltäglichen Geschäftsleben in Kontakt treten, umgekehrt nennt die Verwaltung die Privatwirtschaft als fünftletzte Gruppe (Frage 3)
- Ungleiche Erfahrungen im Kontakt miteinander: Die Privatwirtschaft macht durchweg bessere Erfahrungen mit der öffentlichen Verwaltung als umgekehrt (Frage 9)

Ähnliche Motivation – unterschiedliche Führungsziele

- In Bezug auf das berufliche Selbstverständnis/Motivation gibt es eine Übereinstimmung bei Führungskräfte beider Sektoren, was die wichtigsten Merkmale angeht: Eine „herausfordernde und interessante Tätigkeit“ als auch das „selbstständige Arbeiten“ werden von beiden Gruppen als die wichtigsten Merkmale eingestuft (Frage 4)
- In Bezug die Priorisierung von Führungszielen treten deutlichere Unterschiede zutage: Bei der Privatwirtschaft rangieren „Kundenbedürfnisse“ und „Rentabilität/Wirtschaftlichkeit“ vorne, bei der Verwaltung „Ausrichtung auf Langfristigkeit“ sowie „Förderung einer Kultur der Teilhabe“ (Frage 5)

Ähnliche Einstellungen gegenüber staatlichem Handeln – beide Seiten mahnen die Reformbedürftigkeit der Verwaltung an

- Gerechtigkeit vor Effizienz, Ergebnisorientierung vor Regelbefolgung, Finanzierung durch Nutzergebühren statt durch Steuern – in diesen Punkten sind sich beide Seiten einig (Frage 6)
- Auffallend ist das deutlich stärkere Vertrauen der Privatwirtschaft in eine Leistungserbringung durch den Markt (Frage 6)
- Beide Seiten sehen die Notwendigkeit einer Reform der öffentlichen Verwaltung – die Verwaltung jedoch deutlich weniger stark ausgeprägt (Frage 10)

Intersektorale Studie: Gesamtergebnisse

Wettbewerb und Zusammenarbeit zwischen Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor: Erfahrungen, Erfolgsfaktoren und Perspektiven

Vergleichende Befragung von Spitzenführungskräften in der öffentlichen Verwaltung und in der Privatwirtschaft

I. Hintergrund und Ziel der Studie

Die Herausforderung, im scharfen Wettbewerb um die Führungskräfte von morgen zu bestehen, betrifft Arbeitgeber im öffentlichen wie im privaten Sektor gleichermaßen. Wie können die besten Führungskräfte für den öffentlichen und privaten Sektor gewonnen werden? Was motiviert und treibt Führungskräfte in den beiden Sektoren? Gleichzeitig wird die Zusammenarbeit zwischen den Sektoren wie auch sektorübergreifende Kompetenzen sowie ein Verständnis für die Funktionsweise der jeweils anderen Seite für Führungskräfte immer wichtiger. Ob Finanzwesen, Infrastruktur, Energie, Mobilität oder Industrie und Technologie – auf zahlreichen Handlungsfeldern zeigt sich derzeit mit besonderer Brisanz die Bedeutung einer erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen öffentlichem Sektor und Privatwirtschaft, um die gesellschaftlich gewünschten Lösungen zu erzielen. Doch inwieweit haben die Akteure die Relevanz der Thematik erkannt? Welche Bedeutung hat die sektorübergreifende Zusammenarbeit im täglichen Handeln der Führungskräfte auf beiden Seiten? Und verfügen sie über Qualifikationen, die eine solche Zusammenarbeit erleichtern?

Datengrundlage

Die vorliegende Kurzstudie basiert auf den Ergebnissen von drei aktuellen in Deutschland durchgeführten Führungskräftebefragungen sowohl in der staatlichen Verwaltung wie auch der Privatwirtschaft unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid. Die Ergebnisse dieser drei Befragungen wurden für die vorliegende Studie erstmals integriert, um systematische Vergleiche zwischen beiden Sektoren zu ermöglichen.

1. Gemeinsame EZ-HSoG Führungskräftebefragung in der deutschen Privatwirtschaft (EZ 2014):

Durchführung 2014. Befragt wurde ein repräsentatives Sample von 998 Führungskräften der deutschen Wirtschaft (Ebene GF/Vorstand, zweite und dritte Führungsebene sowie Führungskräfte aus dem HR Bereich), die einen guten Querschnitt über alle Branchen erlauben. Antworten von 174 Führungskräften was einer Rücklaufquote von 17,4% entspricht.

2. COCOPS Führungskräftebefragung (COCOPS 2013)

Im Rahmen der bisher größten Führungskräftebefragung in den Verwaltungen Europas wurden zwischen 2012 und 2014 knapp 20.000 Spitzenbeamte in 20 EU-Ländern befragt. Die Befragung unter der Leitung der Hertie School of Governance ist Teil des EU FP-7 COCOPS-Forschungsprojektes über die Auswirkungen von NPM-Reformen in den europäischen Verwaltungen. Bisher liegen Antworten von knapp über 9.000 Führungskräften aus Ministerialverwaltungen und nachgeordneten Behörden vor. Für die vorliegende Studie wurden 446 Antworten aus der deutschen staatlichen Verwaltung (Ministerien auf Bund- und Länderebene sowie ausgewählte nachgeordnete Behörden des Bundes) berücksichtigt, die im Jahr 2012 erhoben wurden (Rücklaufquote von 22,8%). Die Ergebnisse der deutschlandweiten Befragung wurden 2013 veröffentlicht. (www.cocops.eu)

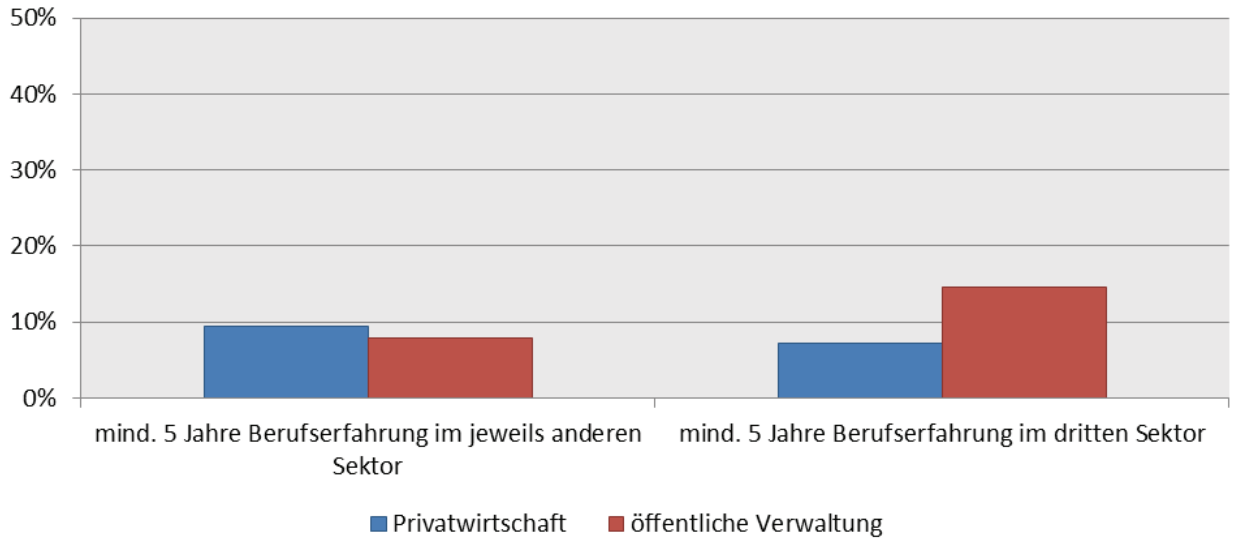
3. Verwaltungsführung heute – Führungskräftebefragung in der deutschen Ministerialverwaltung (Vfh 2010):

Auf Basis einer deutschlandweiten Erhebung auf Bundes- und Länderebene wurden 2009 erstmalig Erfahrungen der Führungskräfte in Bezug auf Verwaltungsführung und -modernisierung systematisch untersucht. An der vom Institut für den öffentlichen Sektor e.V. unterstützten Studie der Hertie School of Governance unter Beteiligung der Universitäten Potsdam und Leipzig beteiligten sich insgesamt 351 Führungskräfte aus allen Länderverwaltungen und der Bundesverwaltung (Rücklaufquote 24,3%). Die entsprechende Studie wurde 2010 veröffentlicht.

(www.publicgovernance.de/docs/20100923_Verwf_heute.pdf)

II. Nur sehr geringe Karrieremobilität und Interaktion zwischen den beiden Sektoren

Frage 1: Wie viele Jahre Arbeitserfahrung haben Sie außerhalb des eigenen Sektors gesammelt?

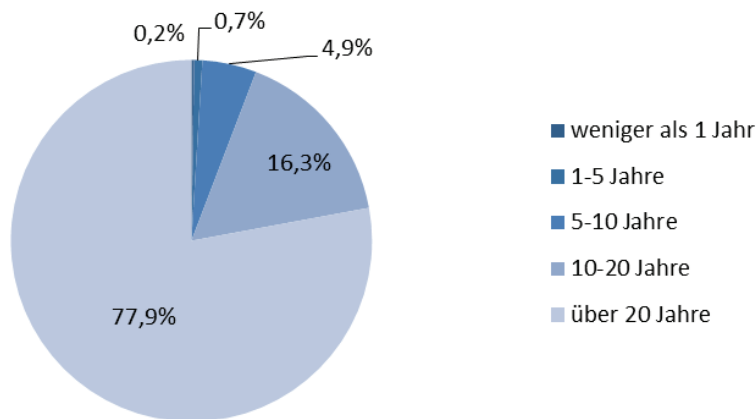


Frage ergab auch, dass lediglich 46,4% der befragten Spitzenführungskräfte in der öffentlichen Verwaltung mehr als 1 Jahr Berufserfahrung in der Privatwirtschaft haben.

Frage 2: Wie viele Jahre sind Sie bereits in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt?

(Ergebnisse lediglich Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung)

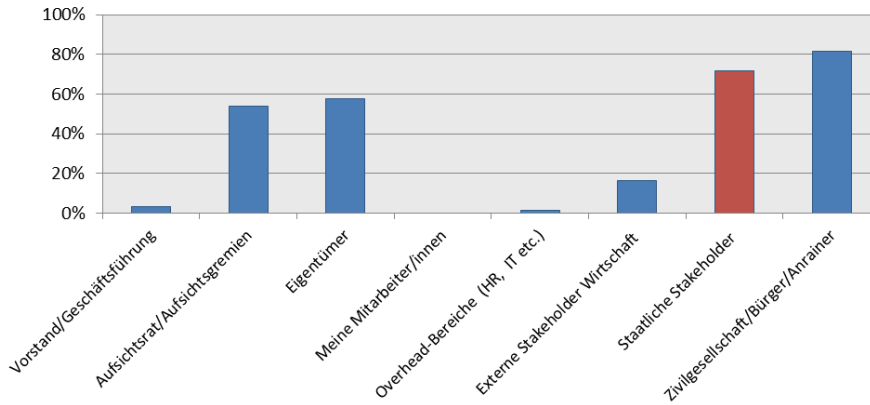
Beschäftigungsdauer in der öff. Vwtg.



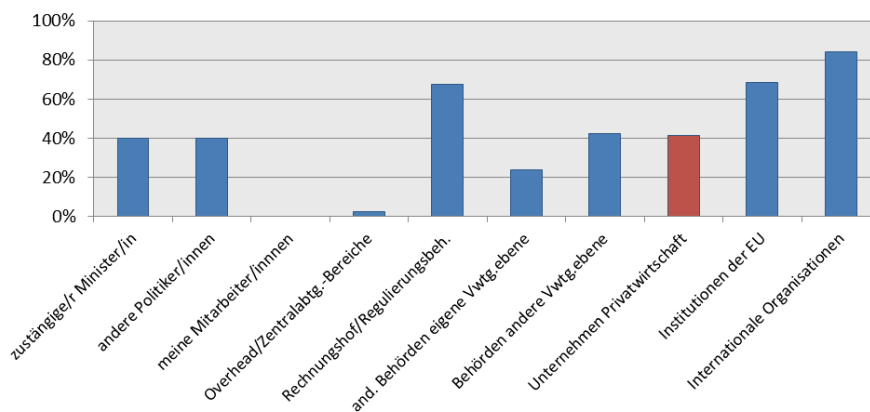
➔ Sehr geringe intersektorale Mobilität: knapp 80% der befragten Spitzenführungskräfte im öffentlichen Sektor waren in den letzten 20 Jahren ausschließlich in der öffentlichen Verwaltung tätig.

Frage 3: Wie häufig treten Sie üblicherweise mit folgenden Akteuren in Kontakt? Anteil der Befragten, die mit diesen Akteuren maximal ein Mal im Jahr Kontakt haben

Führungskräfte Privatunternehmen

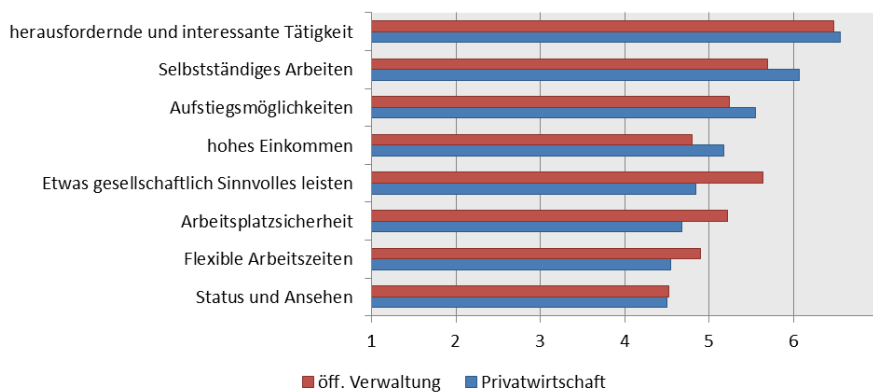


Führungskräfte öffentliche Verwaltung



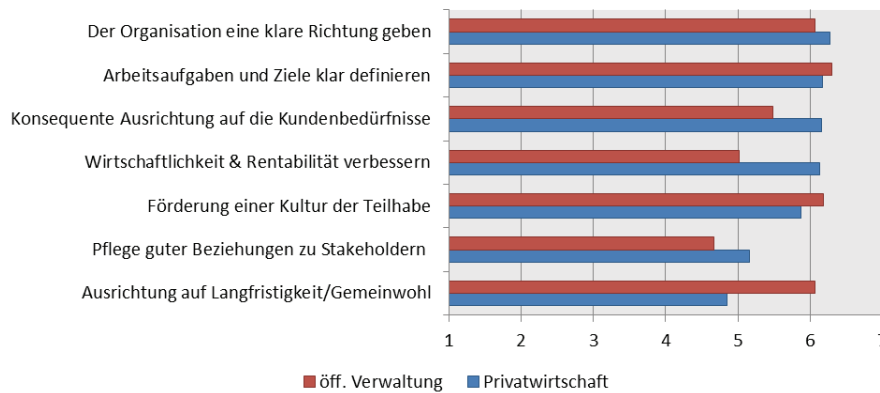
III. Unterschiedliche Motivation, Führungsverständnis und Werthaltungen in beiden Sektoren

Frage 4: Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach folgende Merkmale einer Tätigkeit? (7er Skala von 1=nicht wichtig bis 7=sehr wichtig)



➔ Führungskräfte beider Sektoren primär intrinsisch motiviert. Führungskräfte der Privatwirtschaft sind stärker extrinsisch motiviert (Aufstiegsmöglichkeiten und hohes Einkommen); für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung sind Arbeitsplatzsicherheit und gesellschaftlicher Nutzen der Arbeit deutlich wichtiger.

Frage 5: Welche Bedeutung haben folgende Aspekte in Ihrer Führungstätigkeit?

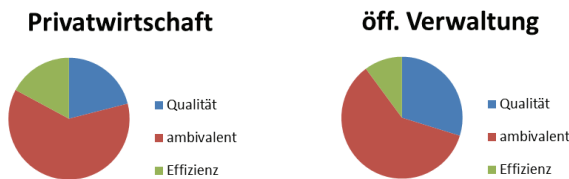


(7er Skala von 1=sehr gering bis 7=sehr stark)

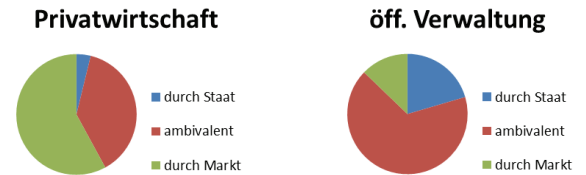
Frage 6: Staatliches Handeln muss häufig unterschiedliche Prioritäten ausbalancieren. In welche Richtung würden Sie persönlich tendieren?

(jeweils zwei gegensätzliche Kategorien auf einer Skala von 1–7)

6.1: Qualität vs. Effizienz



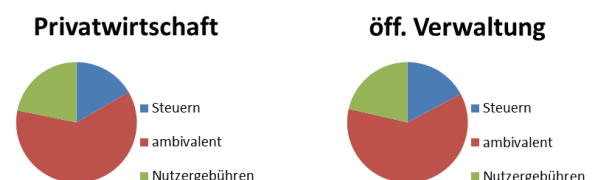
6.4: Leistungserbringung Staat vs. Leistungserbringung Markt



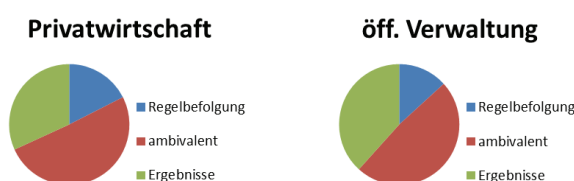
6.2: Gerechtigkeit vs. Effizienz



6.5: Finanzierung über Steuern vs. Finanzierung über Gebühren



6.3: Regelbefolgung vs. Ergebnisse

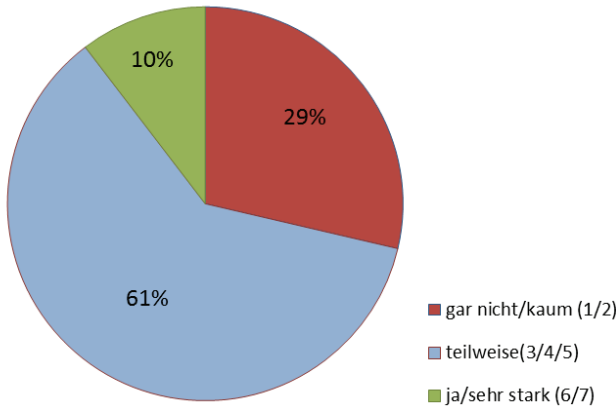


➔ stärkere Effizienzorientierung bei Führungskräften der Privatwirtschaft sowie klare Präferenz für marktseitige Leistungserbringung; in Hinblick auf Ergebnis/Regelorientierung sowie Steuern vs. nutzerbasierte Finanzierung keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Sektoren

III. Deutliche Skepsis gegenüber dem jeweils anderen Sektor

Frage 7: Erhöht eine Führungskraft ihre Karrierechancen, wenn sie außerhalb der Privatwirtschaft Berufserfahrung gesammelt hat?

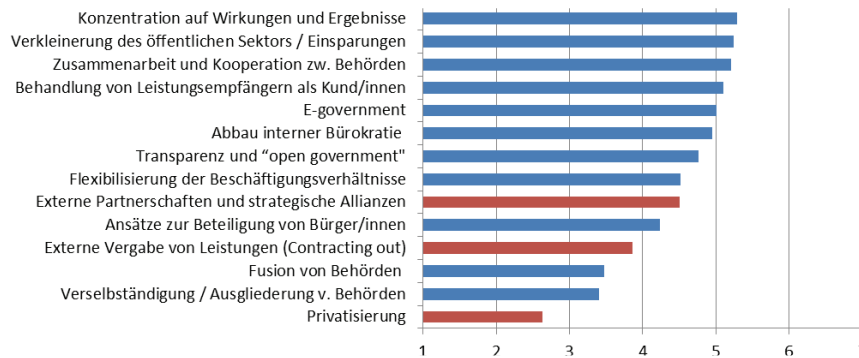
(Frage lediglich an Führungskräfte der Privatwirtschaft gestellt)



(7er Skala von 1=gar nicht bis 7=sehr stark)

Frage 8: Wie wichtig sind die folgenden Reformtrends in Ihrem Politikfeld?

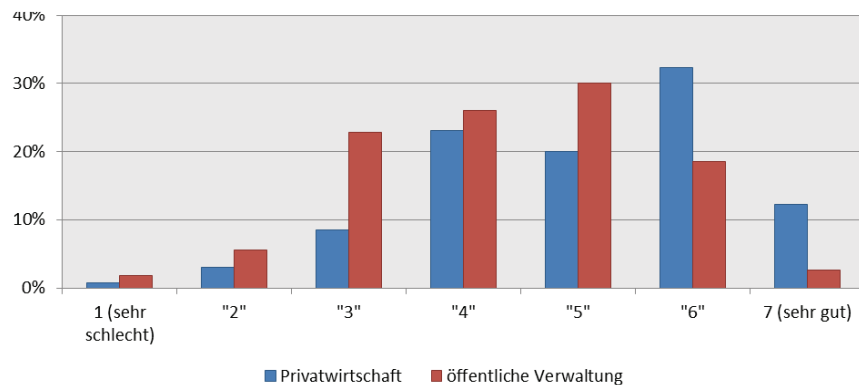
(Frage lediglich an Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung gestellt)



(7er Skala von 1=gar nicht wichtig bis 7=sehr wichtig)

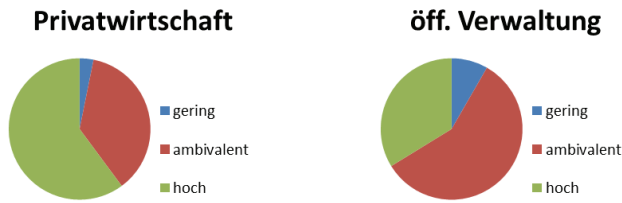
➔ aus Sicht der Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung sehr geringe Bedeutung von Verwaltungsreformen, die auf Zusammenarbeit/Interaktion mit der Privatwirtschaft abzielen (Contracting out, Privatisierung und externe Partnerschaften), während verwaltungsinterner Kooperation eine hohe Bedeutung zugemessen wird

Frage 9: Wie würden Sie Ihrer Erfahrung nach die Qualität der Zusammenarbeit mit dem jeweils anderen Sektor beurteilen?



➔ v.a. Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung beurteilen die Qualität der Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft nur sehr verhalten positiv; Führungskräfte der Privatwirtschaft deutlich positiver

Frage 10: Wie sehen Sie die generelle Notwendigkeit einer Reform der öffentlichen Verwaltung in Deutschland?



(7er Skala; 1-2= gering; 3-5=ambivalent; 6-7= hoch)

Frage 11: Wenn Sie auf die vergangenen fünf Jahren zurückschauen, wie haben sich die Dinge in Bezug auf die Art und Weise, wie die öffentliche Verwaltung in Ihrem Land funktioniert, entwickelt?

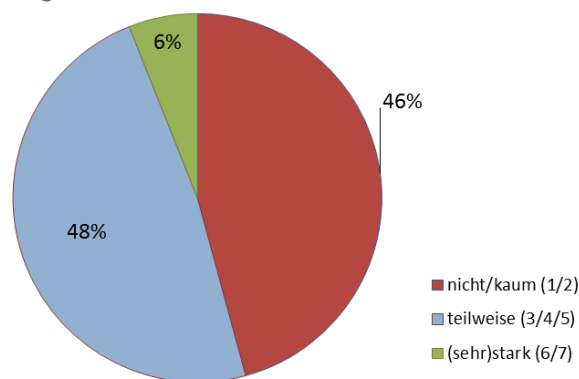


(jeweils 10er Skala; 1-3=Verschlechterung; 4-6=etwa gleich; 7-10=Verbesserung) Quelle für Bürger: Eurostat: Special Eurobarometer 370, 2011

IV: Nur geringer Wettbewerb zwischen den Sektoren um Führungskräfte und klar bessere Positionierung der Privatwirtschaft

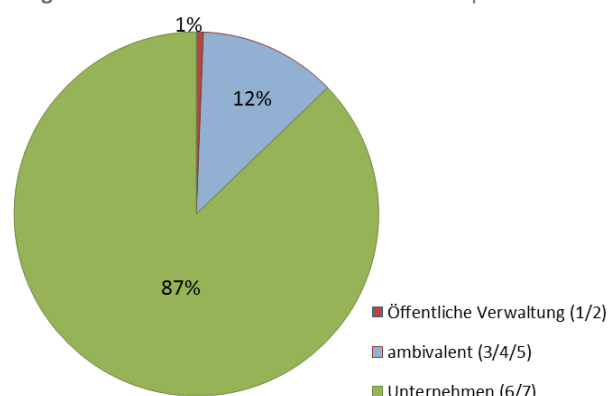
(lediglich Ergebnisse der Befragung von Führungskräften der Privatwirtschaft)

Frage 12: Wie sehr stehen Ihrer Ansicht nach Privatwirtschaft und öffentliche Verwaltung im Wettbewerb um Führungskräfte?



(7er Skala von 1=nicht bis 7=sehr stark)

Frage 13: Wer ist in diesem Wettbewerb besser positioniert?



(7er Skala von 1=nicht bis 7=sehr stark)