

Fortschritt, Zeitenwende und Staatsfunktionalität – Leadership & Kultur in der öffentlichen Verwaltung einer neuen Zeit

STUDIE UND AWARD

Fortschritt, Zeitenwende und Staatsfunktionalität – Leadership & Kultur in der öffentlichen Verwaltung einer neuen Zeit

1	Warum diese Studie?	3
2	Merkmale einer Fortschrittskultur	5
3	Zentrale Ergebnisse der Untersuchung	7
4	Aktionsfelder einer Fortschrittskultur in den Ressorts der Bundesverwaltung	11
4.1	Leadership	12
4.2	Zusammenarbeit	16
4.3	Fähigkeiten und Ressourcen	21
4.4	Strukturen	26
5	Speed trumps perfection – wie weiter jetzt?	29
6	Unsere Gesprächspartner:innen	33
7	Empirische Grundlagen	35
8	Autor:innen der Studie	36

1 Warum diese Studie?



Kultur kann und muss dringend weiterentwickelt werden, um die Funktionalität des Staates nachhaltig zu sichern und auszubauen.



THESE KIENBAUM

1 – Mehr Fortschritt wagen

Warum diese Studie?

Mit dem Titel des Koalitionsvertrages hat die Bundesregierung einen Impuls auf oberster politischer Ebene gegeben. Die rasanten Entwicklungen der vergangenen Monate unterstreichen nur immer mehr die Richtigkeit dieses Impulses.

Politisches Entscheiden und Handeln ist das eine, die administrative Umsetzung in der Verwaltung aber folgt dem Politischen nicht automatisch. Auch wenn Koalitionsverträge vielfach als „politische Narrative“ für die Verantwortlichen in Ressorts und Verwaltung nicht unmittelbar handlungsleitend sind, fordert doch die Zeitenentwicklung die Verwaltung und Ministerialadministration in ihrer Funktionalität bis an die Grenzen des Legitimationsnachweises heraus. Die öffentliche Verwaltung muss daher den Fortschrittsimpuls bewusst aufnehmen, um politische Botschaften schließlich für Unternehmen und Bürger:innen im Alltag durch funktionierende Services erlebbar zu machen.

In mehr als 30 Interviews mit Staatssekretär:innen und Abteilungsleitungen der Bundesministerien sowie einer Befragung von Mitarbeitenden der Verwaltung auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene wurden Elemente einer Fortschrittskultur in der Verwaltung identifiziert, die gestaltbar sowie praktisch umsetzbar sind und langfristig wirken.

Wir haben Beispiele guter Praxis identifiziert und geben Empfehlungen, mit welchen Methoden Führung, Zusammenarbeit und die Entwicklung der Organisationskultur aktiv bearbeitet werden können.

UNSERE THESE:

Fortschritt, Zeitenwende und die weiteren Herausforderungen der Zeit erfordern nach der Politik auch in der Verwaltung eine spürbare Weiterentwicklung der Kultur von Führung, Zusammenarbeit und Innovation. Kultur kann und muss dringend weiterentwickelt werden, um die Funktionalität des Staates nachhaltig zu sichern und auszubauen.

2 Merkmale einer Fortschrittskultur

»» *Fortschritt, Zeitenwende und die weiteren Herausforderungen der Zeit erfordern nach der Politik auch in der Verwaltung eine spürbare Weiterentwicklung der Kultur von Führung, Zusammenarbeit und Innovation.* ««

THESE KIENBAUM

2 – Merkmale einer Fortschrittskultur

Als wissenschaftliche Grundlage unseres Modells der „Fortschrittskultur“ dient ein Modell für organisationale Effektivität, das das Kienbaum Institut @ ISM maßgeblich aus dem Konzept strategischer Agilität von Weber und Tarba sowie zahlreichen weiteren Studien abgeleitet hat. Das Modell beschreibt diejenigen

Determinanten einer Organisation, die nachweislich zur Effektivität und Performance einer Organisation beitragen. Wir unterscheiden dabei vier wesentliche Dimensionen mit den dazugehörigen Unterkriterien, wie sie das nachfolgende Schaubild zeigt:



INSPIRIERENDES LEADERSHIP

- > Modernes Führungsverständnis
- > Zielführende Strategie
- > Klare Vision
- > Motivierender Purpose



FUNKTIONALE STRUKTUREN

- > Schlanke Administration
- > Neue Formen der Kollaboration
- > Moderne Technologien einsetzen
- > Leistungsgesteuertes Management



DIE RICHTIGEN RESSOURCEN UND FÄHIGKEITEN

- > Innovationskultur schaffen
- > Perspektive Externer einnehmen
- > Herausragende Talente gewinnen und halten
- > Anregende Kooperationen etablieren und pflegen



BEGEISTERENDE ZUSAMMENARBEIT

- > Experimentierkultur fördern
- > Teamgeist stärken
- > Verantwortung delegieren
- > Ergebnisorientierung im Handeln

¹ Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. California Management Review

3 Zentrale Ergebnisse der Untersuchung



Um kulturellen Fortschritt und zukunfts-sicheres Führen in der öffentlichen Verwaltung zu erzielen, braucht es Weiterentwicklung in Leadership, Struktur, Ressourcen und Fähigkeiten sowie Zusammenarbeit.



THESE KIENBAUM

3 – Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

Überraschend viele Gesprächspartner:innen empfinden das Narrativ des Koalitionsvertrages als wenig bedeutsam in ihrer täglichen Arbeit. Dennoch teilen nahezu alle befragten Führungskräfte der Bundesministerien die eingangs formulierte These der Studie. Sie sehen eine dringende Notwendigkeit der Weiterentwicklung der Kultur von Führung, Zusammenarbeit und Innovation in der Verwaltung, um die von der Bundesregierung formulierten Fortschrittsziele zu erreichen und mit aktuellen Krisen angemessen umgehen zu können. Veränderungsdruck, der aufgrund demografischer und

anderer Entwicklungen besteht, wird innerhalb der Bundesverwaltung meist seit längerem wahrgenommen, einzelne Befragte sehen dabei auch radikalen Änderungsbedarf in Struktur und im Handeln der Verwaltung, um den Anforderungen der Zeit gerecht zu werden.

Um kulturellen Fortschritt und zukunftsicheres Führen in der öffentlichen Verwaltung zu erzielen, sind Schritte in allen vier Untersuchungsbereichen wichtig – Leadership, Struktur, Ressourcen und Fähigkeiten sowie Zusammenarbeit.



3 – Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

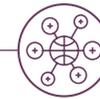


Im Bereich **Leadership** messen sehr viele Führungskräfte

- > einem neuen **Führungsverständnis** (in Hinblick auf Verhalten, Kompetenzen und Instrumente),
- > einer schlüssigen **strategischen Ausrichtung** der Organisation und
- > einem gelungenen **Purpose Statement** („Warum gibt es uns?“)

sehr hohe Bedeutung zu.

Auch eine motivierende **Vision** („Was streben wir an?“) sehen einige Befragte als wichtigen Aspekt für den Fortschritt.



Für Fortschritt im Bereich **Struktur** sieht die Mehrzahl der befragten Führungskräfte in

- > modernen **Technologien** (IT-Infrastruktur, Informationsaustausch, Nutzung von Daten) sowie
- > neuen Formen der **Kollaboration** (moderne Zusammenarbeit und Remote Work, agile Methoden)

eine hohe Priorität.

Selten werden eine schlanke **Administration** (durch Formalisierung, Routinisierung u. Ä.) sowie eine konsequente **Leistungssteuerung** (Performance Management, Qualitätsmanagement, Verantwortlichkeiten) als Bereiche mit hohem Veränderungsdruck genannt.



Im Bereich **Ressourcen und Fähigkeiten** stehen für viele Befragte eindeutig

- > die Gewinnung und Förderung von **Talenten** (Arbeitgeber-Attraktivität, Auswahl sowie Entwicklung und Bindung von Talenten) und
- > der Ausbau von **Kooperationen** (Netzwerke, Partnerschaften)

im Fokus.

Weniger oft werden die Steigerung der **Innovationskraft** (Wissensaustausch top-down oder bottom-up u. Ä.) und die Stärkung eines **externen Fokus** (Reputation, Anpassungsfähigkeit, Bürgernähe) genannt.



Im Bereich **Zusammenarbeit** priorisieren viele befragte Führungskräfte die Themen

- > Ausbau der **Verantwortlichkeiten** (Delegation und Übernahme von Verantwortung, Identifikation mit der eigenen Rolle, Vorbild).

Die Stärkung des **Teamgeistes** (sich gegenseitig unterstützen, Aufrichtigkeit, Verbindlichkeit, gute Kommunikation) und die Entwicklung einer **Experimentierkultur** (Mut für Veränderung und aus Fehlern lernen, Offenheit und Vertrauen) werden ebenso relativ häufig als Schwerpunkte genannt. Seltener wird die Fokussierung auf Leistungsorientierung (Zielerreichung, Qualitätsansprüche, Ergebnisorientierung) als entscheidend für eine Kultur des Fortschritts gesehen.

3 – Zentrale Ergebnisse der Untersuchung

In den Interviews zeigen sich zahlreiche Beispiele, wie kulturelle Veränderungen in den Bundesministerien bereits angestoßen und umgesetzt werden. Sehr deutlich wird dabei die zentrale Rolle der einzelnen Führungskräfte, die in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich proaktiv Veränderungen initiieren oder zumindest aktiv

unterstützen müssen: Veränderungen hin zu einer Fortschrittskultur müssen nach der Top-down-Methode von den Minister:innen, den Staatssekretär:innen und den Abteilungsleitungen gesteuert und vorgelebt werden.



Z-ABTEILUNG ALS STRATEGIE-ENABLER

Was wäre, wenn man den Koalitionsvertrag tatsächlich ernst nehmen würde, als Vision und Rahmenstrategie?

Fortschritt wäre dann Programm, nicht nur ein politisches Narrativ. Daraus abgeleitet würde jedes Ressort in seiner Hausstrategie diesen Impuls aufnehmen und seinen Zielerreichungsbeitrag operationalisieren.

Kienbaum-Expert:innenrat: Zentralabteilungen sollten eine wesentliche Rolle bei der Umsetzung der Hausstrategien spielen. Die Interviews der Studie zeigen, dass dafür in vielen Verwaltungen noch erhebliche Potentiale liegen. Personalabteilungen sorgen dafür, dass Mitarbeitende mit dem für die Zukunft benötigten Mindset und Skillset gerne im Haus arbeiten. Die Beschaffung, Vergabe und IT stellen das Toolset für die Zukunft bereit. Recht arbeitet mit lösungsorientiertem Mindset daran, Entwicklungen zu ermöglichen, und die Gebäudewirtschaft stellt Räume für neues Arbeiten zur Verfügung. Um das leisten zu können, fängt die fortschrittsgewandte Z-Abteilung gleich bei sich selbst an und entwickelt das Mindset und die Zielsetzung eines „Enablers“.

4 Aktionsfelder einer Fortschrittskultur in den Ressorts der Bundesverwaltung



Es ist mein Ziel, einen gleichberechtigteren Weg zu finden.



**SILVIA BENDER, STAATSEKRETÄRIN
BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG
UND LANDWIRTSCHAFT**

4.1 – Leadership

Handeln strategisch begründen, klar entscheiden und Verantwortung gehen lassen

Wir haben zentrale Aktionsfelder für einen nachhaltigen Aufbau einer Fortschrittskultur in der Verwaltung identifiziert.

Eine Führungsposition in der Verwaltung zu erreichen, ist immer noch häufig eine Frage der Fachlichkeit und des langjährigen (Ab-)Arbeitens in den Hierarchiestufen der klassischen Verwaltung. In ihrer Rolle angekommen, sind Führungskräfte jedoch mit Aufgaben und Erwartungen konfrontiert, die anstelle eines langen Atems und guter Beziehungen vielmehr erweiterte Kernkompetenzen erfordern. Zwischenmenschliche Faktoren werden in der Führungsarbeit immer bedeutsamer. Die Gesprächspartner:innen betonten die Bedeutung einer klaren und innovationsorientierten Haltung für eine moderne Führungsarbeit. Als wesentliche Treiber von Veränderung müssen sie ihren Mitarbeitenden eine Vision vermitteln und diese mit Leben füllen. Damit sind auch das Vorleben von Werten und die überzeugende Vermittlung eines „Warums“ des gemeinsamen Handelns verbunden.

Politische Grundsatzentscheidungen und der Koalitionsvertrag geben als Leitdokumente der Regierung die Vision des Handelns vor. Dennoch berichtet nur etwa die Hälfte der befragten Verwaltungsmitarbeitenden, dass ihre Führungskräfte klar zur Vision und Mission der Organisation kommunizieren – auf Ebene des Bundes ist es sogar nur ein Viertel. Ohne Klarheit, worauf geleistete Arbeit abzielen und was sie mittelfristig bewirken soll, kann Fortschritt nicht gelingen. Die Vermittlung von Visionen und Leitbildern auf Arbeitsebene scheint es bisher nur in Einzelfällen zu geben: **„Ich habe gemerkt, dass ich wie ein Exot angeschaut wurde, als ich ein Leitbild für meine Abteilung entwickelt habe. Dieses Leitbild und die damit verbundenen Fragen haben viele Diskussionen ausgelöst.“**

Um eine Vision erfolgreich repräsentieren zu können, müssen Führungskräfte über eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit verfügen und den Austausch über alle Ebenen und Ressorts hinweg explizit fördern: **„Wir brauchen Führungskräfte, die das Übergreifen und Aufbrechen der Silos leben, denken und in ihrer täglichen Performance zeigen.“**

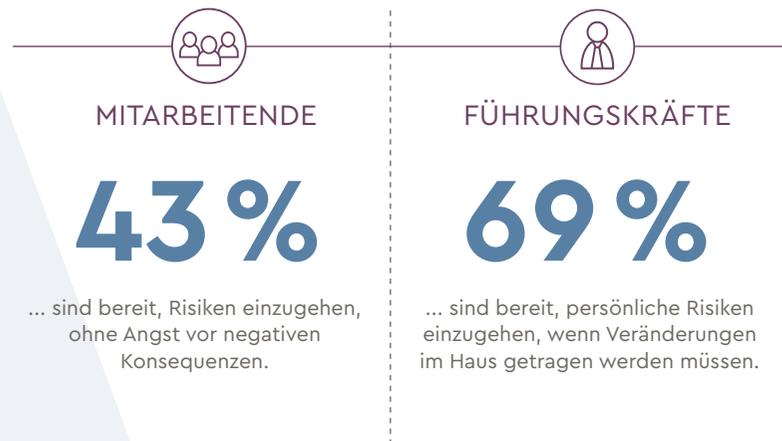
Führung bewegt sich jedoch auch im Spannungsfeld gesellschaftlicher Entwicklungen. Einerseits erwarten Mitarbeitende heute, dass ihre Einschätzungen Gehör finden und diskutiert werden, andererseits sollten diese Diskurse nicht zu Endlosschleifen verkommen. **„Gesellschaftlich bedingt hat sich eine demokratische Verwaltung weiterentwickelt, man ist in eine breite, sehr differenzierte Form der Rezeption und Akzeptanz von Meinungen gegangen – das führt aber auch zu einer Verhinderung von Entscheidungen.“**

»Das heißt, dass wir eine andere Führung brauchen. Eine, die Menschen ermutigt, neue Wege zu gehen. Wir brauchen eine Führung, die Sicherheit gibt, Kreativität und Innovation stärkt.«

Silvia Bender, Staatssekretärin Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

4.1 – Leadership

Damit geht dann allerdings auch ein gewisses Risiko einher, wenn Entscheidungen nicht die intendierten Resultate erzielen. Dass dieses Risiko auf Führungsebene auch eingegangen wird, zeigen die Ergebnisse der quantitativen Erhebung. Über zwei Drittel der Befragten berichten, dass Führungskräfte durchaus bereit sind, Risiken einzugehen, um Veränderungen im Haus umzusetzen. Bei den Mitarbeitenden fällt die Bereitschaft, Risiken einzugehen, ihrer Einschätzung nach deutlich geringer aus.



N = 171. Angaben in kumulierten Prozent („Trifft voll und ganz zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“).

Als weitere Fähigkeit wird von Führungskräften erwartet, dass sie Vertrauen in die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden haben. Damit geht zum einen das Zutrauen, zum anderen die Erwartung einher, dass Mitarbeitende delegierte Aufgaben möglichst selbstständig und mit genügend Entscheidungsspielraum erfüllen.

»Die öffentliche Verwaltung des Bundes muss für die kommenden Jahre deutlich innovativer und technologisch besser aufgestellt werden. Wir müssen in einen innovativen Diskurs kommen. Sprechen wir nicht unbedingt von einer Reform, aber doch von einer deutlichen Weiterentwicklung. Es braucht dafür eine motivierende Führung, mehr Innovationsfähigkeit und Flexibilität, insgesamt neue Denkansätze. Besonders wichtig wird eine ressort- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit. Nicht mehr in den alten Säulen denken und arbeiten, sondern in Kooperationen von Ressorts und Abteilungen. Dafür muss sich die Kultur der Häuser verändern, wir müssen über die Referate hinaus Transparenz und Zusammenarbeit fördern. Ich würde mir wünschen, dass diese Art der Zusammenarbeit zur DNA unseres neuen Hauses wird, von allen getragen und nach der Top-down-Methode vorgelebt.«

Dr. Rolf Bösing, Staatssekretär Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen

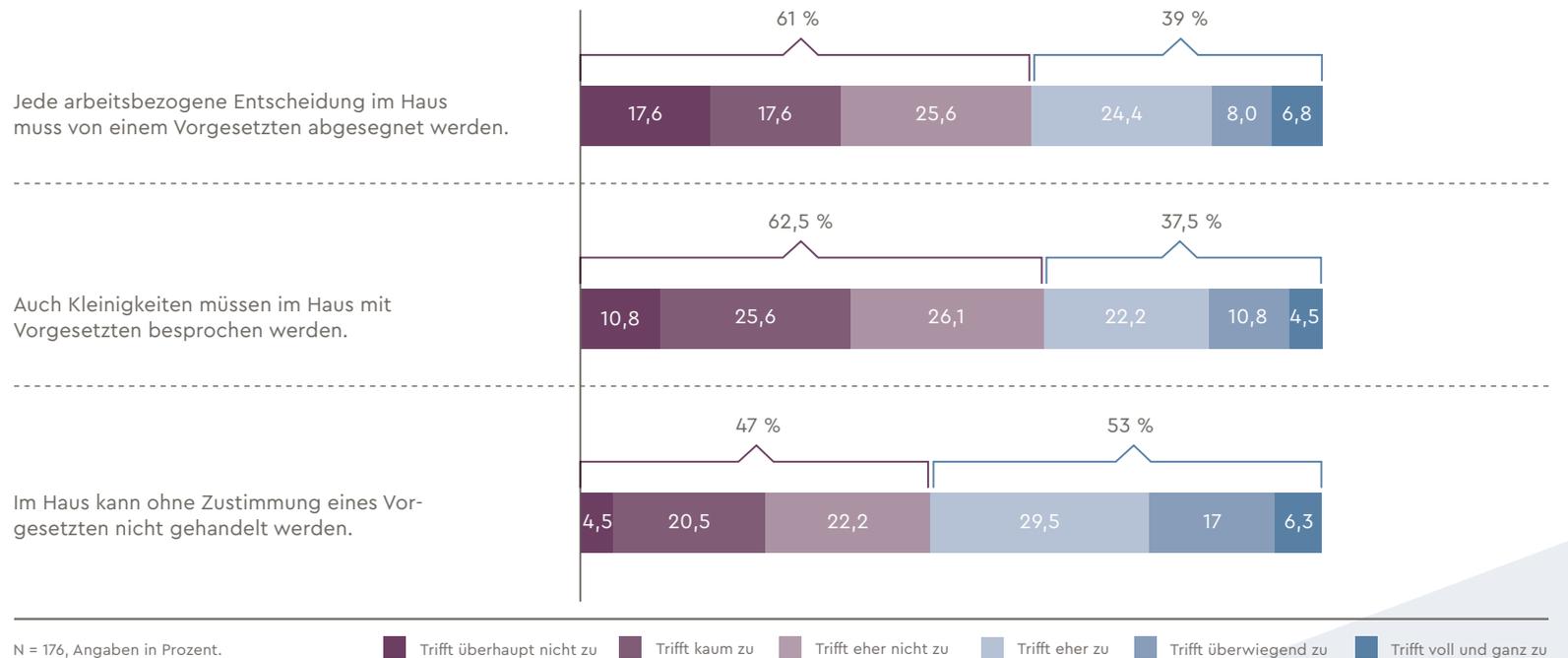
4.1 – Leadership

Das Führen auf Distanz, bei dem gerade nicht jeder Arbeitsschritt mitverfolgt werden kann, ist in Zeiten der Corona-Pandemie besonders bedeutsam geworden. Dass dies nicht immer in Gänze gelebt wird, spiegeln die Antworten aus der quantitativen Befragung wider. Demgemäß müssen zwar nicht jeder Arbeitsschritt und jede Kleinigkeit mit der Führungskraft abgestimmt werden, jedoch ist bei mehr als der Hälfte der Befragten eine Zustimmung von Vorgesetzten zum aktiven Handeln notwendig.

»Organisationsegoismus können Sie nur überwinden, wenn Mitarbeitende mehr Verantwortung bekommen und sich so für die ganze Organisation verantwortlich fühlen.«

Steffen Saebisch, Staatssekretär Bundesministerium der Finanzen

ENTSCHEIDUNGSFREIHEIT



4.1 – Leadership

„Die Kultur belohnt gerechte Handlungen und wenn man nicht von oben herab agiert. Das ist manchmal mühsam, insbesondere bei einer hohen Tendenz zur Absicherung.“ Führungsverantwortliche müssen mit Vorbildcharakter mutig voranschreiten und ihrem Team Sicherheit vermitteln. Gleichzeitig sind sie gefordert, ihren Mitarbeitenden genügend Raum zu geben, um aus eigenen Fehlern lernen und sich weiterentwickeln zu können.

Einer Kultur des Fortschritts gelingt dieser Balanceakt aus Orientierung und Vertrauen – dies schafft schließlich eine Arbeitskultur, die persönliches Wachstum auf allen Ebenen fördert.



GOOD PRACTICE

Dr. Robert Habeck als Minister für Wirtschaft und Klimaschutz setzt top-down einen neuen Ton in Sachen Kommunikation und Austausch. Durch den Ausbau der Leitungsebene treffen verschiedene Kulturen aufeinander. Habeck möchte sein Ministerium als Team verstanden wissen und begrüßt den aktiven Austausch unter den Abteilungen auch außerhalb der regulären Kommunikationsformate.



LEADERSHIP-CANVAS

Wenn Leadership so wichtig ist, was kann ein Ressort tun, um die Führungsarbeit als Erfolgsfaktor der Hauspolitik zu stärken?

Eine Abteilungsleiterin im Gespräch: „Eine gute Führungskraft muss sich heute anders aufstellen und braucht andere Qualitäten.“

Kienbaum-Expert:innenrat: Führung bedeutet, das Handeln von Individuen, Gruppen und/oder Organisationen auf die Verwirklichung eines Ziels auszurichten. Nach diesem Verständnis umfasst Führung sowohl die gezielte Einflussnahme auf die Kooperation, Koordination und Kommunikation von Mitarbeitenden und Teams (Leadership) als auch die Planung, Konzeption, Implementierung und Kontrolle wesentlicher Prozesse, Systeme und Strukturen eines Unternehmens (Management). Dieses Verständnis lässt grundsätzlich offen, wo und bei wem Führung „nistet“ (bei einer Person allein oder verteilt über mehrere Personen), wie und durch wen das entscheidende Ziel formuliert wird (top-down oder bottom-up), ob und inwiefern Führung an eine Position gebunden ist (Führungskraft im engeren oder Verantwortungsübernahme im erweiterten Sinne).

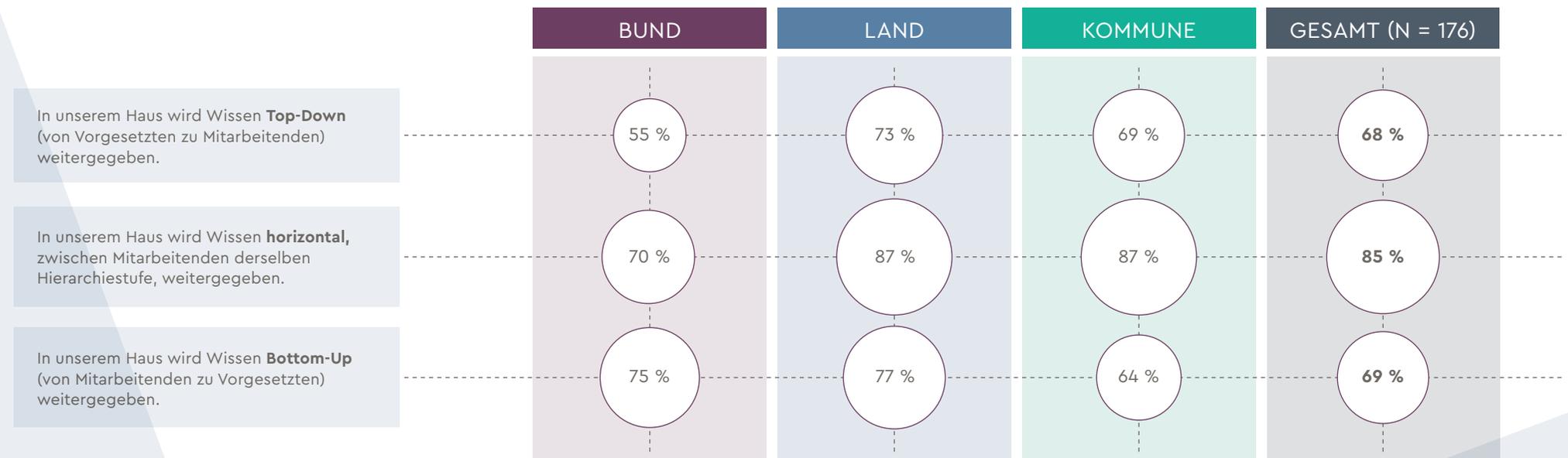
Das Leadership-Canvas strukturiert die Anforderungen an strategische und operative Führung in der Verwaltung und gleicht sie mit den Rahmenbedingungen, äußeren Einflussfaktoren und dem Entwicklungsstand der Führungskräfte im Haus ab. Mit den organisationalen Rahmenbedingungen werden der Purpose, die Vision, die Strategie und die Kultur im Haus als Zielbilder beschrieben. Im Abgleich mit forschungs- und praxisbasierten Merkmalen erfolgreicher Führung werden Soll-Bild und Ist-Stand erhoben und daraus Handlungsfelder abgeleitet.

4.2 – Zusammenarbeit

Kollaboration ohne formale Grenzen, Erweiterung der Perspektiven

Verwaltungen, besonders solche der Ministerialbürokratie, sind Wissensorganisationen und leben vom Generieren und Teilen von Wissen sowie vom Austausch von Wissen innerhalb der Organisation und mit externen Partnern.

GRAD DER ZUSTIMMUNG – BESTEHENDER WISSENSTRANSFER



N = 171, Angaben in kumulierten Prozent („Trifft voll und ganz zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“).

4.2 – Zusammenarbeit

Denken in Silos und hierarchischen Strukturen limitiert den Informationsaustausch unter den Abteilungen, Referaten und Teams, das wurde in den Interviews immer wieder thematisiert. Der Wissenstransfer stößt dabei vielfach immer noch an die etablierte kulturelle Grenze des Arbeitens im eigenen Zuständigkeitsbereich und der hierarchischen Vorgaben. Gleichzeitig hat die Corona-Pandemie aber auch an vielen Stellen eine intensivere Zusammenarbeit

angestoßen; viele sind „**sehr viel offener für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit: Das hat sich bewährt, sonst hätten wir das alles gar nicht stemmen können.**“ Krisen wie der Krieg in der Ukraine und die Klimakrise unterstreichen die Dringlichkeit eines Paradigmenwechsels. Hierarchische Verwaltungsstrukturen erschweren neue Formen der Zusammenarbeit durch fehlende Einheitlichkeit in den (Wissensmanagement-)Systemen und räumlichen Gegebenheiten bzw. Gewohnheiten.

GRAD DER ZUSTIMMUNG – ZUSÄTZLICHER WISSENSTRANSFER



N = 171, Angaben in kumulierten Prozent („Trifft voll und ganz zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“).

4.2 – Zusammenarbeit

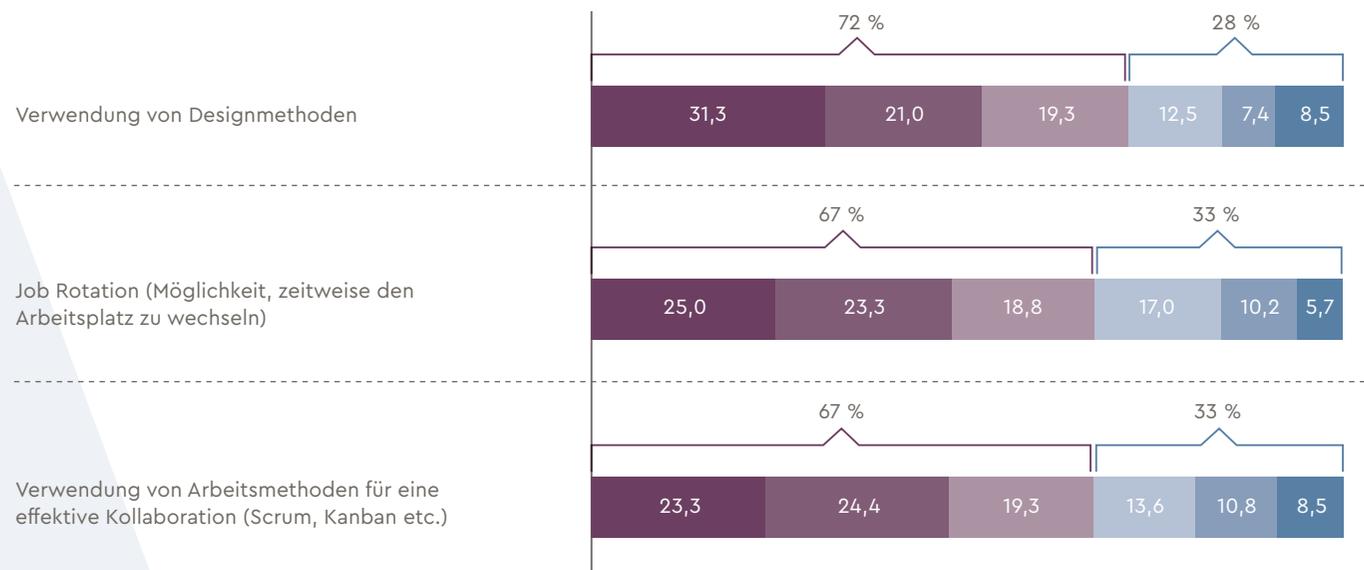
Zwar ist der vielfach noch nicht ausreichende Wissensaustausch innerhalb der Organisation auch eine Frage der Arbeitskultur, ein weiterer nicht unerheblicher Aspekt sind fehlende Kenntnisse und Kompetenzen bei agilen Methoden der Kollaboration (z. B. Scrum, Kanban). Das „**Methodendefizit**“ wurde in der Befragung bestätigt – lediglich ein Drittel stimmt den Aussagen zu, dass ihre Organisation agile (Design-) Methoden verwendet oder Wissensaustausch auf anderem Wege strukturiert stattfindet (z. B. Job Rotation). Es gilt: „**Die abteilungsübergreifende**

Zusammenarbeit und Transparenz muss zur DNA des Hauses werden und nach der Top-down-Methode durchgesetzt werden.“

Zusätzlich zur Zusammenarbeit innerhalb eines Hauses über Grenzen der Referate und Abteilungen hinweg betonen die Gesprächspartner:innen auch ein neues Arbeiten mit anderen Ressorts: „**Antworten auf die Herausforderungen sind [nur] in den Ressorts gemeinsam zu finden. Die ressortübergreifende Zusammenarbeit auf Bundesebene, aber auch auf föderaler Ebene**

[ist] enorm wichtig.“ Das Optimierungspotential bei der Zusammenarbeit zwischen den Ressorts bleibt noch zu oft ungenutzt. So geben insgesamt 56 % der befragten Personen an, dass sich ihre Organisation um geeignete Systeme für den Wissensaustausch bemüht – im Bund sind es nur 40 %. Der Wechsel des Personals zwischen den Häusern wird von vielen Gesprächspartner:innen als hilfreich für die Zusammenarbeit eingestuft, stößt aber schnell an Grenzen des Dienstrechts. **Trotz** der formulierten Vorstellungen der Regierungsparteien im Koalitionsvertrag dazu „**wartet weiterhin ein Ressort aufs andere**“.

GRAD DER ZUSTIMMUNG – ZUSÄTZLICHER WISSENSTRANSFER



N = 176, Angaben in Prozent.

Trifft überhaupt nicht zu

Trifft kaum zu

Trifft eher nicht zu

Trifft eher zu

Trifft überwiegend zu

Trifft voll und ganz zu

4.2 – Zusammenarbeit

Weitere Einflussfaktoren für die Fortschrittskultur sind Kooperationen mit Akteur:innen in der Wirtschaft, der Forschung und anderen themenbezogen relevanten Stakeholdern. Unsere Gesprächspartner:innen positionieren Kooperationen oft als zentrales Element und

nennen erste gute Beispiele wie den GovTech Campus der Bundesregierung als Ort der Zusammenarbeit der Verwaltung mit Technologiefirmen und Start-ups. Daneben zeigen sich weitere Bemühungen um den Einbezug externer und abteilungsübergreifender Perspek-

tiven. Zu nennen sind beispielsweise die „Praxischecks“ für Förderprogramme im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK), das „Digitalboard“ im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) oder aktuelle ressortübergreifende Projekte im Kontext KI.



GOOD PRACTICE

In der Z-Abteilung des Bundesministeriums für Umwelt und Verkehr (BMUV) entsteht ein „Flexi-Team“, das für kürzere Einsätze in die Referate geschickt wird. Das „Flexi-Team“ soll in der Rolle von Projektmanager:innen neue Ansätze einführen und das Arbeiten mit Objectives and Key Results (OKR) erproben. In wöchentlichen Treffen tauscht sich das Team über Learnings der Woche aus. In der Umsetzung wird auf eine Pilotierung und ausreichend Lerndurchläufe geachtet, zusätzlich zu einer Vermarktung der Methoden in der Organisation. Ein ähnliches Modell des Zusammenarbeitens über Abteilungsgrenzen hinweg wird im Bundesministerium für Arbeit und Soziales bereits seit einigen Jahren erfolgreich umgesetzt.



GOOD PRACTICE

„BMEL inside“ wurde als ein Forum für explizit ergebnisoffene Diskussionen und zur Förderung von Austausch zu ausgewählten Themen im Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) neu eingeführt. Mit der Errichtung eines Datenlabors soll das Wissen im Haus über Abteilungsgrenzen hinaus zusammengeführt werden.

»Das Motto des KoAV ›Mehr Fortschritt wagen‹ hat enorme Bedeutung für unser Land. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unserer Verwaltungen spielen für diesen Fortschritt eine enorme Schlüsselrolle. Die Sachverhalte an denen wir arbeiten, werden immer komplexer und müssen stärker zusammengedacht werden. Deswegen ist es wichtig, eine Kultur der Verantwortungsübernahme, Offenheit und Neugierde zu pflegen und auch selbst vorzuleben.«

Daniela Kluckert, Staatssekretärin Bundesministerium für Digitales und Verkehr

4.2 – Zusammenarbeit

Eine funktionierende Fortschrittskultur bedingt und fördert das Teilen und den Austausch von Wissen, wovon letztlich nicht nur die Mitarbeitenden selbst, sondern die gesamte Organisation profitieren kann.

»Wir sind in unserem Haus schon viele Schritte gegangen, wollen aber nicht stehen bleiben. Mit der Denkfabrik, den agilen Coaches und dem Flexi-Team haben wir erste gute Beispiele eines neuen Arbeitens in einem Bundesministerium etablieren können. Neue Ansätze sieht man aber auch in der klassischen Ministerialverwaltung: Die modellhafte Erprobung des BTHG bereits vor Inkrafttreten des Gesetzes oder auch die verbindliche Vorgabe der Nutzung eines einheitlichen Fachverfahrens durch die Länder bei der Ausführung (SGB XIV) sind zwei Beispiele für innovative Gesetzgebung, die in unserem Haus vorbereitet wurden.«

Leonie Gebers, Staatssekretärin Bundesministerium für Arbeit und Soziales



MATRIXORGANISATION FÜR MEGATHEMEN

„Leute wie Sie, die Berater:innen, denken ja immer in der Matrix“, so eines der Zitate aus den Gesprächen.

Kienbaum-Expert:innenrat: Neues beginnt mit etwas Neuem. Für Megathemen wie die Dekarbonisierung, Einhaltung der Schuldenbremse oder der Stabilisierung der Staatsfunktionalität in der Verwaltung kann eine Matrixstruktur neues Denken und Handeln strukturell befördern. Auf Bundesebene wäre dabei denkbar, die Ministerien als „Reservoir“ der Fachlichkeit für die vertikalen Ressortpolitiken zu definieren, darüber aber eine übergreifende Struktur zu legen, die das Megathema verantwortet. In dieser Struktur liegen dann Budget und Entscheidungsverantwortung horizontal zu den Fachverantwortlichkeiten beim Megathema. Die Ressorts liefern ihre Beiträge zur Zielerreichung entlang einer klaren Strategie für das Megathema, die wiederum alle Fachpolitiken miteinander verbindet.

4.3 – Fähigkeiten und Ressourcen

Weiterbildung institutionalisieren, Schlüssel Talente binden, Experimentierkultur etablieren

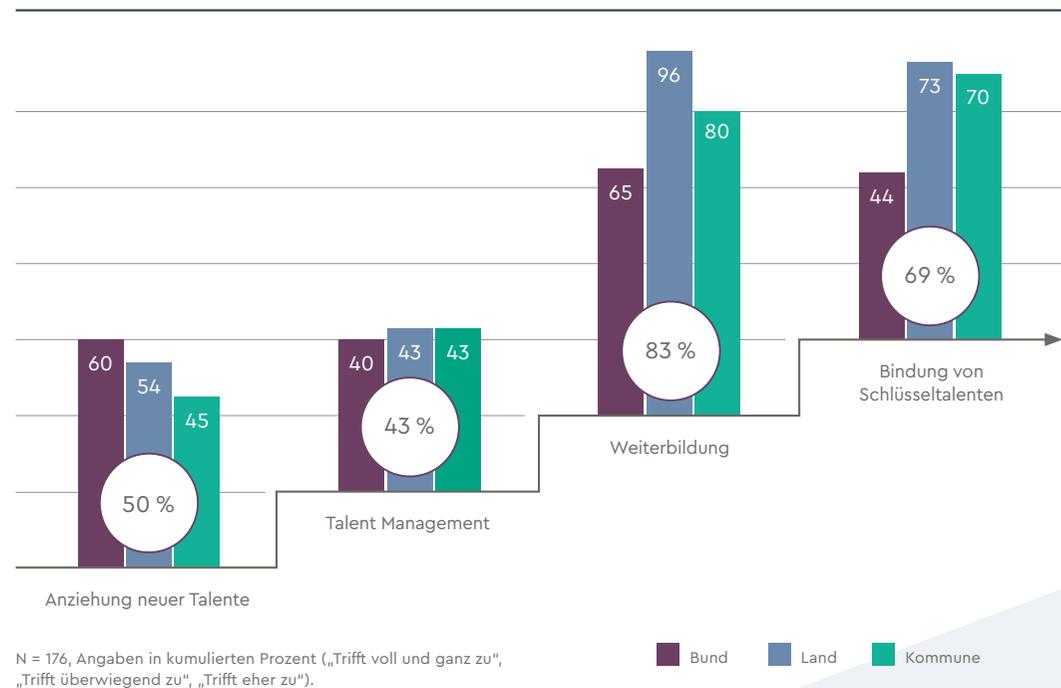
Fortschritt wird möglich, wenn die Organisation durch ausreichend Ressourcen Raum und Flexibilität für Innovationen zulässt. Fortschritt ist dabei auch abhängig von neuen Kompetenzen, dem Denken in Möglichkeitsräumen. Unsere Gesprächspartner:innen aus den Ministerien betonten hierbei das Ineinandergreifen von Talenten und Kompetenzen, nutzerfreundlicher IT-Infrastruktur und Kulturwandel.

»In den Rücksprachen der Hausleitung ist häufig zu wenig Raum für ausführliche Diskussionen. Mein Ziel ist, dass insbesondere auch junge Kolleginnen und Kollegen auf Referentenebene stärker gehört werden, gerade in einem Fachministerium wie unserem ist es wichtig, auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Es ist mein Ziel, einen gleichberechtigteren Weg zu finden.«

Silvia Bender, Staatssekretärin Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

Der Bund schafft es laut Befragten am ehesten, neue Talente heranzuziehen, ist aber weniger stark darin, die Talente weiterzuentwickeln. Die Arbeitgebermarke, die Anziehungskraft und die Standortvorteile wirken in Ministerien stärker als auf Landes- und kommunaler Ebene, was hoch bleibende Bewerber:innenzahlen zur Folge hat. Trotzdem ist der Fachkräftemangel je nach (Fach-)Bereich bereits stark zu spüren.

FÖRDERUNG JUNGER TALENTE



4.3 – Fähigkeiten und Ressourcen

Bei der Talentgewinnung sprechen viele Gesprächspartner:innen den Wunsch nach mehr Diversität an. Diversität umfasst dabei mehr Geschlechtergerechtigkeit, zielt aber auch auf ein breiteres Spektrum von Kompetenzen, sozialen Hintergründen und Lebensweltefahrungen. **„Ziel ist die resiliente Zusammensetzung eines Teams. Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen müssen abgebildet sein. Erlebniswelten der Kolleg:innen sind derzeit vielfach gleich, machen aber blind für andere Erfahrungen – alle sind weiß, alle haben Abitur und studiert, alle hatten Eltern, bei denen die Mutter zu Hause war. Man tut sich schwer, den added value zu sehen; es braucht Diversität in der realen Biografie.“**

»Wir müssen auf jeden Fall diverser werden. Frauen fördern, Minderheiten fördern, nicht nur Jurist:innen und Wirtschaftswissenschaftler:innen einstellen, da man auch mal andere Impulse braucht. Es hat auch etwas damit zu tun, wie wir rekrutieren.«

Steffen Saebisch, Staatssekretär Bundesministerium der Finanzen

Zusätzlich zu neuen Talenten ist die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden als weitere Dimension der personellen Ressourcen auszubauen. Die Organisation lernt durch Weiterbildung und Rückmeldung zur geleisteten Arbeit. Bestehende Aus- und Weiterbildungsstrategien beschreibt ein Gesprächspartner als **„verstaubt und auf dem Stand des letzten Jahrhunderts“**. Insgesamt wird der Reifegrad des Talent Management auf allen Ebenen als niedrig eingestuft. Nur 43 % bestätigen, dass Mitarbeitende mit großem Entwicklungspotential durch ein ausgereiftes Talent Management gefördert werden.

Auch die Bindung von Talenten wird durch Vorgaben zur Beförderung erschwert, die **„teilweise noch immer eher abschreckend“** wirken. Die Dauer der Organisationszugehörigkeit als Bedingung für den Aufstieg in der Organisation behindert die Weiterentwicklung der besten Mitarbeitenden. Gleichzeitig fehlt es laut Befragten an systematischem Feedback und objektiver Leistungsmessung. Nur knapp die Hälfte berichtet von systematischen und regelmäßigen Rückmeldungen zu ihrer Leistung, nur 46 % der Befragten bestätigen objektive Qualitätsmessungen etwa durch Kennzahlen.

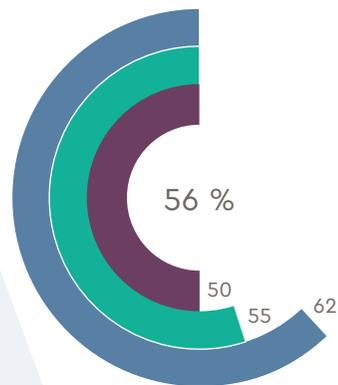
4.3 – Fähigkeiten und Ressourcen

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen dienen der Befähigung der Mitarbeitenden, die Organisation weiterzuentwickeln. Gesprächspartner:innen heben die Bedeutung von Innovationen hervor und zielen auf eine Steigerung der Innovationskraft ab. Jedoch stimmen insgesamt nur knapp mehr als die Hälfte der Befragten zu, dass sie Unterstützung für innovative Ideen bekommen. Am höchsten ist die Zustimmung auf Landesebene mit 62 %, im Bund ist es nur die Hälfte. Gegenüberstehend bestätigten drei Viertel der Befragten,

dass sie von ihrer direkten Führungskraft unterstützt werden. Auf Landesebene sind die Unterstützung von innovativen Ideen seitens der Organisation (62 % Zustimmung) und die seitens Führungskraft (73 % Zustimmung) am engsten verflochten. Im Bund und in der Kommune unterstützen und fördern die Führungskräfte zwar ihre Mitarbeitenden bei innovativem Denken, agieren aber stärker losgelöst von institutioneller Unterstützung der Organisation.

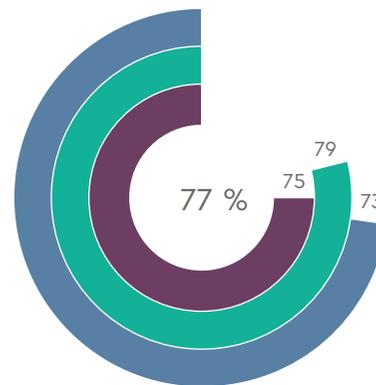
INNOVATIVE IDEEN – GRADE DER ZUSTIMMUNG

ORGANISATION



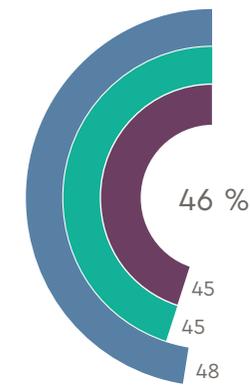
Mitarbeitende erhalten Unterstützung für innovative Ideen

FÜHRUNGSKRAFT



Vorgesetzte ermutigen innovatives und kritisches Denken

MITARBEITENDE



Mitarbeitende sind motiviert, mit neuen Ideen zu experimentieren

■ Bund ■ Land ■ Kommune N = 176, Angaben in kumulierten Prozent („Trifft voll und ganz zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“).

4.3 – Fähigkeiten und Ressourcen

Zusätzlich ist ein neuer Umgang mit Fehlern für die Weiterentwicklung der Verwaltung(sprozesse und -produkte) durch Mitarbeitende der Organisation ein zentraler Erfolgsfaktor. Aktuell haben Fehler grundsätzlich noch einen schlechten Ruf in der Verwaltung. Demnach stimmten nur 57 % der Befragten zu, dass Mitarbeitende Fehler als positive Quelle des Lernens sehen. Auf Ebene der Führungskräfte zeichnet sich ein ähnliches Bild zur Fehlerkultur ab. Laut Gesprächspartner:innen hat insbesondere die Corona-Krise in der Bundesverwaltung die teils fehlende Fehlerkultur aufgezeigt.



MITARBEITENDE

52 %

... sehen Fehler als eine positive Quelle des Lernens.



FÜHRUNGSKRÄFTE

58 %

... sprechen regelmäßig in Meetings auch über Fehler und was man daraus lernen kann.

N = 171. Angaben in kumulierten Prozent („Trifft voll und ganz zu“, „Trifft überwiegend zu“, „Trifft eher zu“).

»Die Kultur ist sehr stark von Hierarchie geprägt. Nonkonformismus muss angeregt werden. Gleichzeitig wird zu viel Freigeist nicht angenommen werden. Die Dosis ist entscheidend.«

Prof. Dr. Luise Hölscher, Staatssekretärin Bundesministerium der Finanzen



GOOD PRACTICE

Bislang einmalig in der Sozialgesetzgebung wurde die modellhafte Erprobung des Bundesteilhabegesetzes (BTHG) durchgeführt. Modellkommunen wendeten das Recht bereits vor Inkrafttreten an. Die Erfahrungen damit wurden systematisch ausgewertet und führten zum Nachschärfen des Gesetzes schon vor Inkraftsetzung der Regelungen.

Im Gegensatz zur Länderebene stimmen im Bund mehr Mitarbeitende der Aussage zu, dass ihr Haus sie bei der Verwendung von Servicedesign-Methoden unterstützt. Die reine Unterstützung der Methoden erscheint nicht ausreichend dafür zu sein, dass dadurch konkret an Innovationen gearbeitet wird und die Mitarbeitenden sich darin unterstützt fühlen, neue Ideen anzuwenden. Aktuell existiert noch eine Lücke zwischen Weiterbildungen in (Servicedesign-)Methoden und der konkreten Anwendung der Methoden zur Innovationsförderung. Die Ergebnisse der Studie legen nahe, dass der Grund für die als unzureichend wahrgenommene Fehlerkultur beim Haus liegt.

4.3 – Fähigkeiten und Ressourcen

Auch notwendige technologische Rahmenbedingungen werden von den Gesprächspartner:innen als erfolgskritisch bewertet. Die stetige Weiterentwicklung der technologischen Ressourcen (z. B. durch KI-Lösungen) ist dann ein Hygienefaktor für die Befähigung der Mitarbeitenden. Interviewte betonen, dass die Hierarchiestufe der Mitarbeitenden nicht

beeinflussen sollte, ob die Person bestimmte Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt bekommt, sondern rein der Bedarf. Es ist überraschend, dass dies noch der Betonung bedarf und in der Kultur immer noch nicht als selbstverständlich gelebt wird.

Eine Kultur des Fortschritts schafft es, die besten Talente mit dem Purpose einer öffentlichen Verwaltung zu gewinnen, sie dann aber auch mit moderner Führung und Entwicklungsmöglichkeiten zu binden. Eine Kultur des Experimentierens zieht dabei Menschen mit dem Mindset der Zukunft an.



GOOD PRACTICE

Im Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) werden bereits in einer zweiten Durchlaufphase agile Coaches ausgebildet, die abteilungsübergreifend im Haus eingesetzt werden. In der Organisation greifen viele Mitarbeitende bereits auf die Coaches zurück und kennen dadurch neue Methoden des Arbeitens neben den „klassischen“ Strukturen.



EXPERIMENTIERKULTUR

Niemand macht gerne Fehler, trotzdem will man daraus lernen.

Kienbaum-Expert:innenrat: „Fail fast, fail early, fail often“ – das ist die Analogie der Grundsätze des Experimentierens aus der Forschung und Entwicklung im Kontext agiler Softwareentwicklung. Hier wurde der Slogan geboren – und im Folgenden doch so häufig falsch verstanden. Die Übertragung in die Kulturentwicklung von Verwaltungen sollte nämlich eine Experimentier- und eben nicht eine Fehlerkultur sein.

„Fail fast“ bedeutet vor allem, schnell zu sein im Ausprobieren neuer Lösungen. „Fail early“ stellt ein Setting her, das Fehler erkennbar werden lässt, bevor Unsummen an Zeit und Budget bereits in einem Projekt versenkt wurden. Je öfter ein derart zielgerichtetes Experiment gemacht, strukturiert ausgewertet und modifiziert iteriert worden ist, umso besser die Annäherung an die Wunschlösung – „fail often“.

Erlaube, Neues auszuprobieren. Verlange, das Ausprobieren strukturiert auszuwerten. Wiederhole die Erprobung, bis die Nutzer:innen mit dem Ergebnis zufrieden sind.

4.4 – Strukturen

Verschlanken und Aussortieren überholter Denkweisen

Die Corona-Pandemie hat viele Prozesse der Verwaltung auf den Kopf gestellt. Mit der Umstellung auf flächendeckendes Home-Office mussten viele Abteilungen tradierte Handlungsmuster überdenken. Was bisher mit Stift ausgefüllt über den Flur getragen wurde, findet nun größtenteils digital statt. Auch Führungsarbeit musste ohne persönliches Zusammenreffen gelingen. So sind im dritten Corona-Jahr digitale Arbeitsweisen, wie Videokonferenzen und Kollaborationstools, vielfach erprobt, jedoch werden Geschäftsprozesse immer noch nur vereinzelt in ihrer Gesamtheit digital abgebildet.

„Viele langwierige alltägliche Prozesse könnten stark vereinfacht werden, z. B. könnte es Push-Benachrichtigungen geben, wenn die Ölheizung gewechselt werden muss mit direkten Erläuterungen bezüglich der Bezuschussung. Via Knopfdruck könnte der Prozess dann in Gang kommen. Somit würden viele Arbeitswege effizienter und verständlicher werden.“

Auch durch die steigende Erwartungshaltung der Bürger:innen, öffentliche Dienstleistungen digital wahrzunehmen, ist eine rasche Umsetzung seitens des Politikbetriebs gefordert. **„Privat hat man viele Möglichkeiten und kann weltweit problemlos Hotels buchen, nur wenn es um den Staat geht, geht nichts mehr leicht, und das ist kontraintuitiv.“**

Der Blick auf die Wirtschaft, die vieles schneller umsetzen kann, löst zuweilen Frustration aus: **„Gorillas kriegt es auch hin, warum ist das beim Staat nicht so?“**

Herausgefordert sind Institutionen der öffentlichen Hand insbesondere beim Thema Datenschutz und Cybersicherheit. **„Unser Amt unterliegt zahlreichen Cyberattacken. Das erschwert manchmal den technologischen Fortschritt.“** Noch schwieriger und am Ende auch gefährlich wird es, wenn die Häuser dafür technologisch nicht ausgerichtet sind. In der quantitativen Befragung stimmt lediglich rund die Hälfte der Befragten der Aussage zu, dass ihr Haus die neuesten Technologien verwendet.

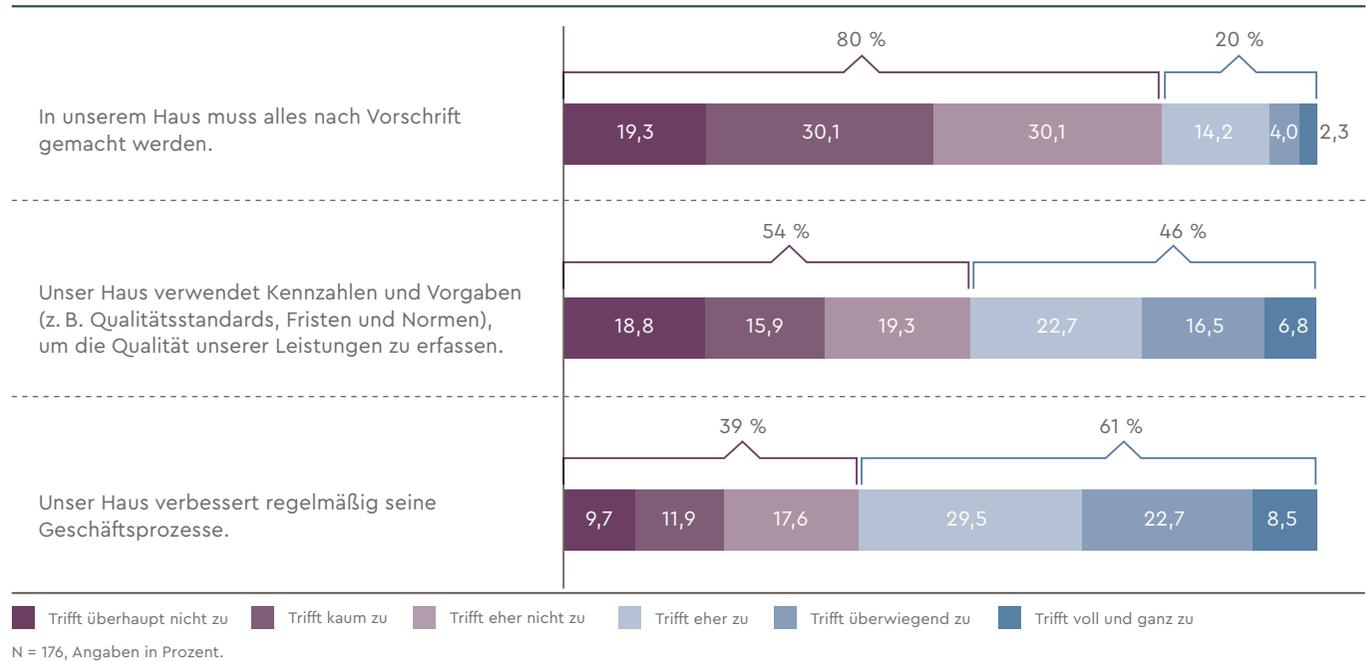
Stark ausgeprägt ist die Auffassung, dass datenschutzkonforme Anwendungen in Deutschland jeweils neu entwickelt werden müssen, was einerseits zeitaufwendig ist und andererseits nicht immer zu den besten Resultaten führt. Demgegenüber stehen standardisierte Anwendungen großer Technologiekonzerne, die aufgrund ihrer Effizienz und intuitiven Nutzbarkeit privat und in Unternehmen oft zum Einsatz kommen. **„Jurist:innen verstehen nicht, dass Datenschutz auch leistungsfähiger machen kann (siehe Estland). Es müsste einen ‚leistungsfähigen Datenschutz‘ geben.“**

Es wird nicht verstanden, mit welcher Reaktionsgeschwindigkeit und Präzision gehandelt werden muss.“ Tatsächlich scheinen es nicht nur die notwendigen Sicherheitsvorkehrungen zu sein, die die Institutionen vor der Einführung neuer Technologien zurückschrecken lassen. In den Interviews wird berichtet, dass aus Unwissenheit oder Angst, etwas falsch zu machen, viele Tools gar nicht erst in Erwägung gezogen werden: **„Der Datenschutz, obwohl er sehr wichtig ist, stellt ein massives Hindernis dar. Einzelne Normen wirken erschreckend und die Sorge, den Datenschutz zu brechen, hemmt viele und verhindert Fortschritt. Die Risikoaversion ist so groß.“**

4.4 – Strukturen

Insgesamt scheint es hinsichtlich der Prozesse in Bezug auf die Digitalisierung reichlich Luft nach oben zu geben, Qualitätsmanagement wird aber nach der Eigenwahrnehmung durchaus betrieben. So berichten 6 von 10 der Befragten, dass Geschäftsprozesse regelmäßig verbessert werden. Deutlich weniger Zustimmung gibt es bei der Frage nach dem Vorhandensein festgelegter Vorgaben und Kriterien, um die Qualität zu verbessern.

TRANSPARENZ UND GESCHÄFTSPROZESSE



GOOD PRACTICE

Beim Gesetz zur Regelung des Sozialen Entschädigungsrechts (SGB XIV), um Gewaltopfern schneller und zielgerichteter Leistungen auszahlend, wurde die Digitalisierung bereits im Gesetzgebungsverfahren mitgedacht. Hier sollte die „Beteiligung des Bundes an der Vorbereitung der

Beschaffung einer einheitlichen IT durch die Länder hinsichtlich Ausschreibung, Vergabe und Entwicklungsbegleitung“ sichergestellt werden, ohne in die Regelungskompetenz der Länder einzugreifen. Das Projekt befindet sich derzeit in der Umsetzungsphase.

4.4 – Strukturen

Eine Kultur des Fortschritts sorgt in Verwaltungen dafür, dass Prozesse und Strukturen ständig hinterfragt werden. Warum machen wir das? Eine zulässige Begründung ist dabei nur: „... **weil es für die Zukunft die beste Lösung ist, es so zu machen.**“ Digitalisierung von Prozessen, lösungsorientierte Sicherung des Datenschutzes und Abschaffen von nicht Zielführendem sind dann gelebte Praxis.



MORATORIUM FÜR STELLENAUFWUCHS

Was kann man noch tun, damit die Digitalisierung von Prozessen erfolgreich wird?

Kienbaum-Expert:innenrat: Für die Verwaltung wird ein Moratorium für einen Stellenaufwuchs bis zum individuellen Nachweis der Realisierung der Digitalisierungsrendite eingeführt. Als Digitalisierungsrendite wird der Effizienzgewinn durch konsequente End-to-End-Digitalisierung aller Geschäftsprozesse einer Verwaltung definiert. Zukünftig kann nur das Haus oder Ressort bei Aufgabenerweiterungen zusätzliche oder neue Stellen beantragen, wenn datenbasiert nachgewiesen werden kann, dass für die Geschäftsprozesse im Haus die maximale Digitalisierungsrendite bereits realisiert worden ist. Ausgenommen vom Moratorium sind IT-Fachkräfte und Projektmanager:innen im engeren Sinne.

5 Speed trumps perfection – wie weiter jetzt?



Wir müssen in einen innovativen Diskurs kommen. Sprechen wir nicht unbedingt von einer Reform, aber doch von einer deutlichen Weiterentwicklung.

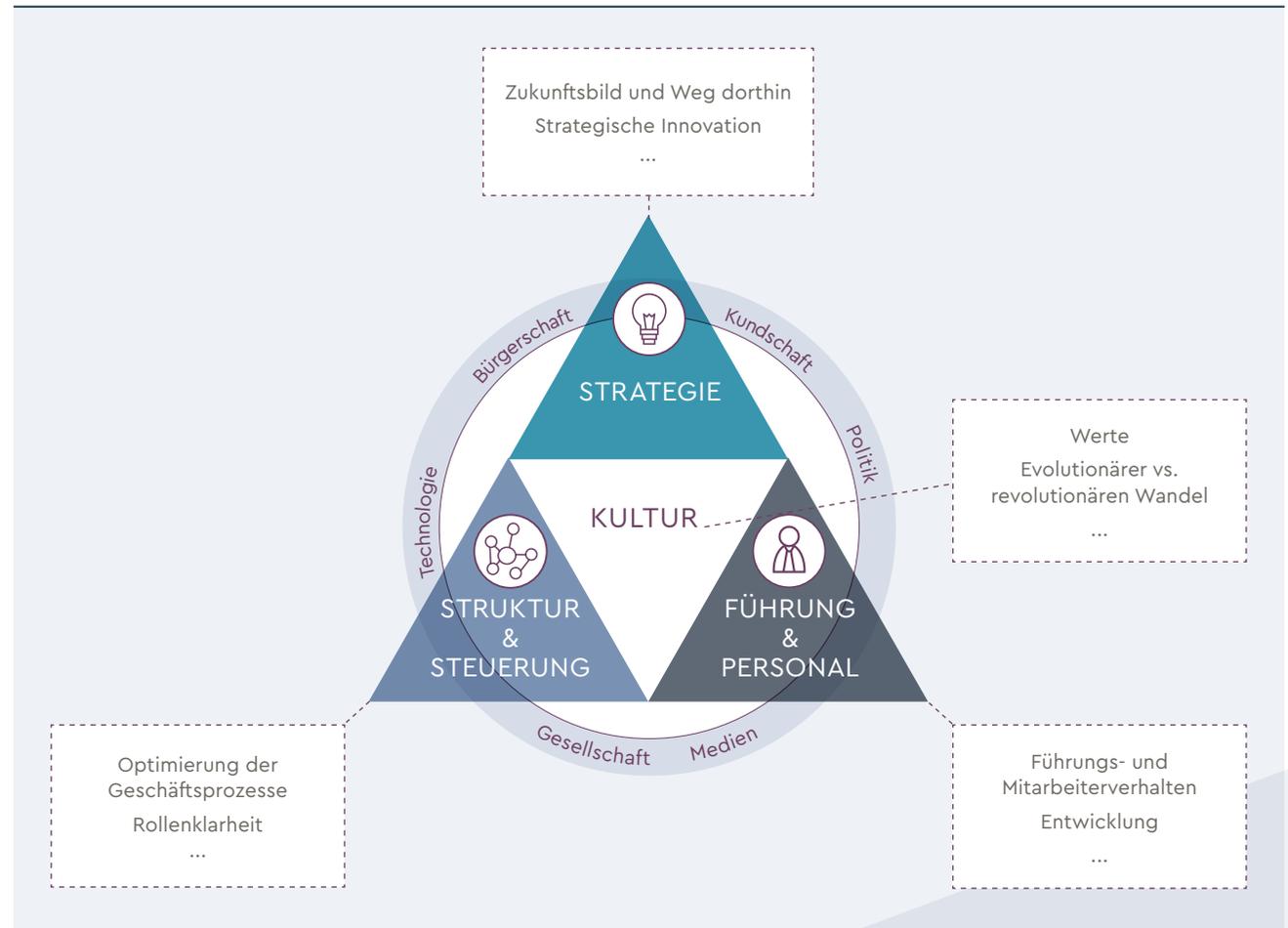


**DR. ROLF BÖSINGER, STAATSEKRETÄR
BUNDESMINISTERIUM FÜR WOHNEN,
STADTENTWICKLUNG UND BAUWESEN**

5 – Speed trumps perfection

Führungskräfte auf allen Ebenen der Politik und Verwaltung sind derzeit mit außergewöhnlichen Umständen konfrontiert. Angesichts der anhaltenden Herausforderungen, denen sich unsere Gesellschaft heute gegenüber sieht, wie des Klimawandels, der Energiewende und der digitalen Transformation – um nur einige zu nennen –, verlangen diese Umstände, dass die öffentlichen Verwaltungen den Fortschritt zu einem integralen Bestandteil ihrer Strategie und Arbeitsethik machen.

DREIECK AUF ORGANISATIONALER EBENE



Angelehnt an das Neuwaldegger Dreieck

5 – Speed trumps perfection



KULTUR UND KULTURENTWICKLUNG AUF ORGANISATIONALER EBENE

„Kultur ist der zentrale Erfolgsfaktor und Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Organisationen.“ (Graham et al. (National Bureau of Economic Research), 2017, „Corporate Culture: Evidence from the Field“)

Kultur kann nicht losgelöst betrachtet werden: Die Eckpfeiler Strategie, Struktur und Steuerung sowie Führung und Personal lassen Rückschluss auf die Organisationskultur zu. Die Organisationskultur steht in unmittelbarer Wechselbeziehung zu den Dimensionen Strategie, Struktur und Steuerung sowie Führung und Personal. Kulturentwicklung findet in allen Dimensionen statt. Eine Veränderung geteilter Werte wirkt unmittelbar auf die Dimensionen Strategie, Struktur und Steuerung sowie Führung und Personal. Eine Veränderung der strategischen Zielrichtung, von Führungs- und Mitarbeitendenverhalten oder die Optimierung von Prozessen wirken umgekehrt auf die Organisationskultur ein.

Diese Studie wurde in diesem Jahr erstmals für die Bundesverwaltung erstellt.

Die Verwaltungen aller föderalen Ebenen sind durch die Anforderungen der Umwelt und Gesellschaft aufgerufen, die nächsten Schritte zu gehen. Nur eine funktionale Verwaltung sichert am Ende die Stabilität einer Gesellschaft und eine prosperierende Wirtschaft.

5 – Speed trumps perfection



KULTUR IST MESSBAR – KULTUR IST ENTWICKELBAR

Kienbaum-Expert:innenrat: Aktive Kulturentwicklung unterstützt die Veränderung auf allen Organisationsebenen.

Es reicht nicht aus, an das Wollen der Mitarbeitenden zu appellieren. Wenn die Mitarbeitenden nicht verstehen, warum die Veränderung notwendig ist, sie nicht über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, der formale Rahmen die Veränderung nicht unterstützt und das Führungsteam nicht als Vorbilder vorangeht, kann nachhaltige Weiterentwicklung nicht gelingen.

Heißt im Umkehrschluss: machen – jetzt.

Eine analytische Messung der Fortschrittsdimensionen in einer Behörde setzt idealerweise den Startpunkt der Entwicklung.

Dann Schnellboote bauen und zu Wasser lassen, so wie die Good Practices es zeigen. Anschließend auswerten, anpassen und das ganze Haus mitnehmen.

Die Ergebnisse dieser Studie bilden die Grundlage für den Award „Leadership & Kultur in der Bundesverwaltung“, der ab 2023 im Rahmen des Zukunftskongresses unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) verliehen wird. Mit dieser Auszeichnung sollen Exzellenz und Fortschritt in der öffentlichen Verwaltung gewürdigt und gefördert werden.

Alle öffentlichen Verwaltungen, Behörden und Organisationen auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene sind eingeladen, ihre Bewerbungen einzureichen.

Wir haben in der Studie zahlreiche Zitate aufgenommen, die zeigen, dass das Mindset des Top-Managements in der Verwaltung den Fortschrittsimpuls gerne aufnimmt. Die Kienbaum-Expert:innenratschläge nehmen diese Energie auf in konkrete Handlungsvorschläge. Und die Beispiele aus der Praxis zeigen, wo bereits Entwicklungen umgesetzt werden.

Wir zeigen Ihnen gerne individuelle Lösungen für Ihr Ressort oder Ihre Verwaltung.

6 – Unsere Gesprächspartner:innen

Diese Studie wurde auf Grundlage der Ergebnisse von qualitativen halbstrukturierten Interviews sowie einer quantitativen Befragung erstellt. Wir danken allen Gesprächspartner:innen, die die Studie mit ihrer Zeit für das Interview und den inhaltlichen Impulsen ermöglicht haben. Textliche Zitate in dieser Studie sind den Interviews entnommen.

GESPRÄCHSPARTNER:IN	MINISTERIUM	FUNKTION
Silvia Bender	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft	Staatssekretärin
Dr. Rolf Bösing	Bundesministerium für Wohnen, Stadtentwicklung und Bauwesen	Staatssekretär
Dr. Antje Draheim	Bundesministerium für Gesundheit	Staatssekretärin
Bastian Fleig	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiter der Abteilung Leitung, Planung und Kommunikation
Leonie Gebers	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Staatssekretärin
Maria Gosse	Auswärtiges Amt	Leiterin der Zentralabteilung
Hugo Gratz	Bundesministerium für Digitales und Verkehr	Leiter der Abteilung Eisenbahnen
Dr. Rudolf Gridl	Bundesministerium für Digitales und Verkehr	Leiter der Zentralabteilung
Dr. Sabine Hepperle	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	Leiterin der Abteilung Mittelstandspolitik
Andreas Hermes	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	Leiter der Abteilung Recht und Sicherheit
Dr. Judith Hermes	Bundesministerium der Finanzen	Leiterin der Abteilung Europapolitik; Internationale Finanzpolitik
Prof. Dr. Luise Hölscher	Bundesministerium der Finanzen	Staatssekretärin
Harald Joos	Bundesministerium der Finanzen	Leiter der Abteilung Informationstechnik; IT-Beauftragter der Bundesfinanzverwaltung (CIO BFV)
Cordula Kießling	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Ständige Vertretung der Abteilungsleitung der Abteilung Digitale Verwaltung; Steuerung OZG
Dr. Christian Klos	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiter der Abteilung Öffentliche Sicherheit
Daniela Kluckert	Bundesministerium für Digitales und Verkehr	Staatssekretärin
Bernhard Kluttig	Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz	Leiter der Abteilung Industriepolitik

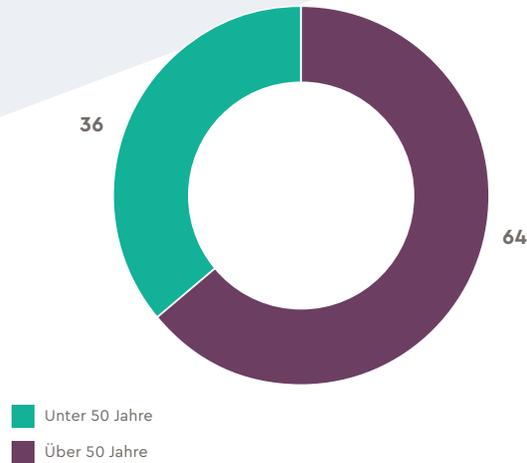
6 – Unsere Gesprächspartner:innen

GESPRÄCHSPARTNER:IN	MINISTERIUM	FUNKTION
Andreas Könen	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiter der Abteilung Cyber- und IT-Sicherheit
Dr. Susanne Lottermoser	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz	Leiterin der Abteilung Transformation – Digitalisierung, Circular Economy, Klimaanpassung
Prof. Dr. Veronika von Messling	Bundesministerium für Bildung und Forschung	Leiterin der Abteilung Lebenswissenschaften
Andrea Meyer	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz	Leiterin der Zentralabteilung
Marc Nellen	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend	Leiter der Abteilung Familie und Digitales
Dr. Heike Neuhaus	Bundesministerium der Justiz	Leiterin der Abteilung Rechtspflege
Dr. Roland Philippi	Bundesministerium für Bildung und Forschung	Leiter der Abteilung Grundsatzfragen und Strategien; Koordinierung
Birgit Pickel	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Leiterin der Abteilung Afrika
Stefan Ramge	Bundesministerium der Finanzen	Leiter der Abteilung Beteiligung, Bundesimmobilien und Privatisierungen
Dr. Wolf Reuter	Bundesministerium der Finanzen	Leiter der Abteilung Finanzpolitische und volkswirtschaftliche Grundsatzfragen
Steffen Saebisch	Bundesministerium der Finanzen	Staatssekretär
Isabel Schmitt-Falckenberg	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiterin der Abteilung Angelegenheiten der Bundespolizei
Martin von Simson	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiter der Zentralabteilung
Katrin Walter	Bundesministerium des Innern und für Heimat	Leiterin der Abteilung Öffentlicher Dienst
n.A.	Bundesministerium	Abteilungsleitung
Dr. Wolfgang Wonneberger	Bundesministerium für Arbeit und Soziales	Leiter der Zentralabteilung

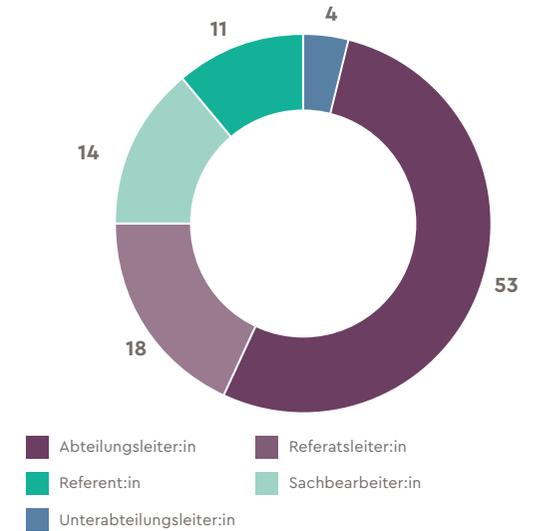
7 – Empirische Grundlagen

An der quantitativen Online-Befragung im Zeitraum vom 03.05.22 bis 25.05.22 haben insgesamt 176 Personen teilgenommen. Adressat:innen waren Führungskräfte und Mitarbeitende aus dem Bereich der Bundesverwaltung, aus Länderverwaltungen und der kommunalen Ebene.

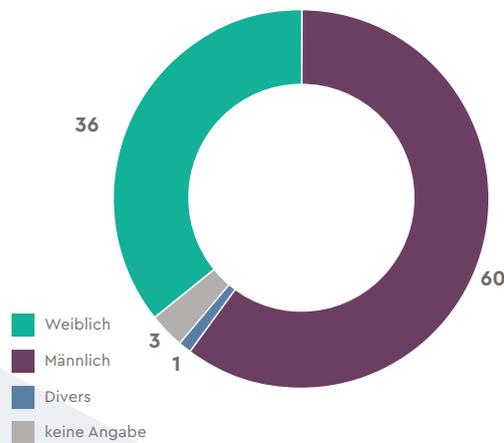
ALTER



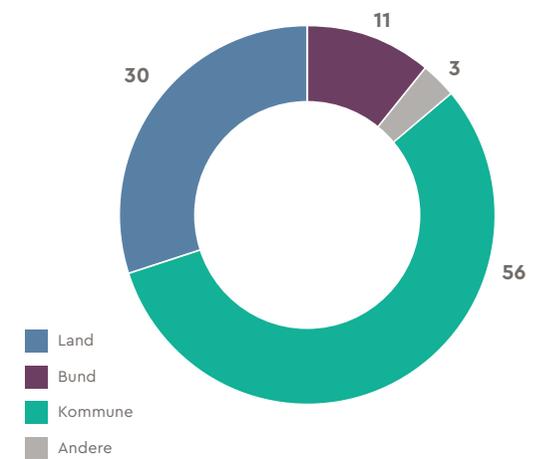
AKTUELLE POSITION



GESCHLECHT



FÖDERALE EBENE



N = 176, Angaben in Prozent.

8 – Autor:innen der Studie

Wir freuen uns, wenn wir mit der Studie Denkanstöße und Impulse für eine Entwicklung geben können. Bei Fragen und Anregungen kommen Sie gerne auf uns zu.

René Ruschmeier

Executive Director

Kienbaum Consultants
International GmbH
Dessauer Str. 28–29
10963 Berlin

+49 172 911 7692

rene.ruschmeier@kienbaum.de

Oliver Lorenz

Geschäftsführender
Gesellschafter

Wegweiser
Unternehmensgruppe
Novalisstr. 7
10115 Berlin
www.wegweiser.de

+49 30 28488120

Lukas Fastenroth

Academic Director

Kienbaum Institut @ ISM
für Leadership & Transformation GmbH
Otto-Hahn-Straße 19
44227 Dortmund

+49 231 975 139-741

lukas.fastenroth@kienbauminstitut-ism.de

Das Kienbaum-Autor:innenteam:

René Ruschmeier, Executive Director,
Public Sector & Health Care

Dr. Nikola Ornig, Dr. Judith Gordon,
Elisa Himbert, Aygul Shakirova

Lukas Fastenroth, Academic Director,
Kienbaum Institut @ ISM für Leadership
& Transformation GmbH

Bildnachweis: Cover: © Shutterstock |

Seiten 3, 4, 5, 6, 8, 11, 29, 36: © Adobe Stock |

Seite 7, 10, 31: © istockphoto |



Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5 | 51149 Köln
Telefon +49 221 801 72-0
contact@kienbaum.com
www.kienbaum.com

Leading by #WePowerment
