

Der Staat im Wandel

Zwischen Modernisierungstau und Reformwillen
Ergebnisbericht

Die wichtigsten Inhalte im Blick

01

**Einschätzungen der befragten Vertreter:innen
aus Bevölkerung und Wirtschaft**

02

**Zwischen Maschinenraum und Schaltzentrale: Einsichten von
Führungskräften aus der öffentlichen Verwaltung**

03

Infrastruktur

04

Fachkräfteeinwanderung

05

Behördliche Genehmigungsverfahren

06

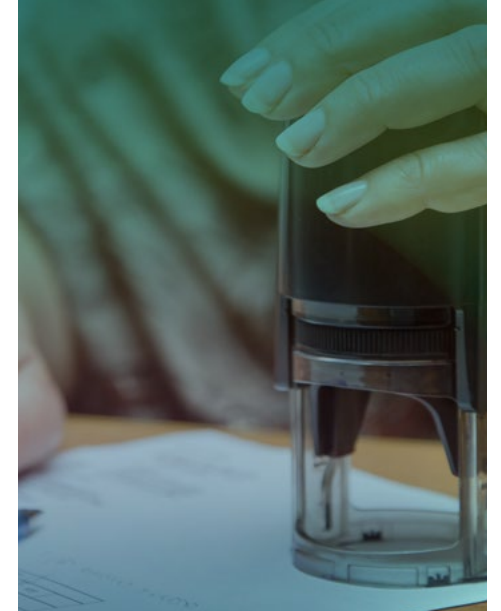
Soziale Grundsicherung

07

Handlungsempfehlungen



Kontakte





Vorwort

Die Debatte um den zunehmenden Verlust der Umsetzungsfähigkeit des Staates sowie der öffentlichen Verwaltung hält weiter an. Über verschiedene Verwaltungsbereiche, -ebenen und -verfahren hinweg werden Schwachstellen sichtbar. Die neue Bundesregierung hat ihre Arbeit begonnen und mit der Einrichtung eines eigenen Ministeriums für Digitalisierung und Staatsmodernisierung die Reform des Staates und der öffentlichen Verwaltung zu einem zentralen Thema gemacht. Auch im Koalitionsvertrag sind vielfältige Maßnahmen skizziert, die darauf abzielen, Staat und Verwaltung moderner, bürgernäher sowie effizienter aufzustellen.

Die vorliegende Studie analysiert bestehende Problemlagen aus Sicht der Umsetzungsebene, der Bürgerinnen und Bürger sowie der Wirtschaft. Sie identifiziert Ursachen für Handlungsdefizite und zeigt konkrete Handlungsmöglichkeiten zu ihrer Behebung auf. Dazu haben wir diejenigen befragt, die auf die Umsetzungsfähigkeit des Staates angewiesen sind, und diejenigen, die diese mitgestalten, also Vertreterinnen und Vertreter aus der Bevölkerung, der Wirtschaft und der Verwaltung selbst.

Wir ergänzen damit unsere im März 2025 erschienene [Publikation](#), die insbesondere die Befragung von Bevölkerung und Wirtschaft fokussierte. Zusätzlich wurden in der vorliegenden Untersuchung die Themen Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, die Genehmigungsverfahren rund um Erneuerbare-Energien-Anlagen, die Sanierung des Straßennetzes und die Grundsicherung von Arbeitssuchenden durch Jobcenter vertieft betrachtet.

Die Ergebnisse der Studie zeigen: Sowohl die Bevölkerung und die Wirtschaft als auch die Verwaltungsbediensteten sehen erhebliche und teils zunehmende Defizite in der Umsetzungsfähigkeit von Staat und Verwaltung. Die Kernprobleme liegen in vollzugsuntauglichen Regulierungen, politischer Volatilität und fehlendem (qualifiziertem) Personal. Insgesamt wird der Staat von den Befragten nicht als Gestalter relevanter Zukunftsthemen wahrgenommen. Die Stärkung der staatlichen Umsetzungsfähigkeit ist eine politische und administrative Gestaltungsaufgabe. Es gilt nun, ausgehend von den hier vorgestellten Erkenntnissen, Diskussionen und Empfehlungen konkrete Entscheidungen und Umsetzungsmaßnahmen anzustoßen, um spürbare Verbesserungen zu erzielen und damit auch wieder mehr Vertrauen in das Staats- und Verwaltungshandeln zu bewirken.



Felix Dinnessen

Partner bei Deloitte und Leiter des Geschäftsfelds zur Beratung des Öffentlichen Sektors

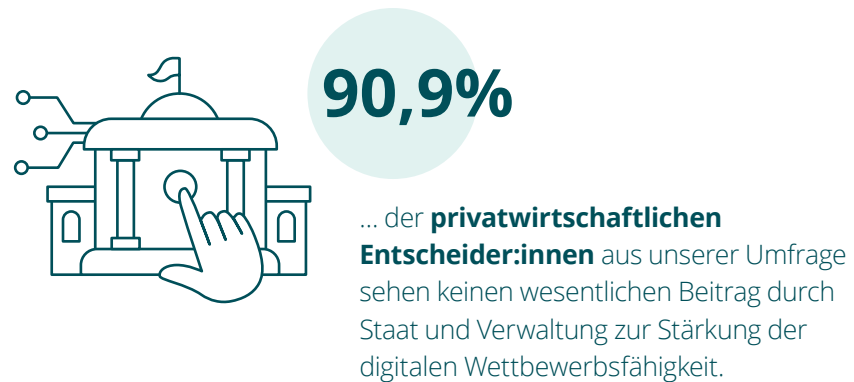
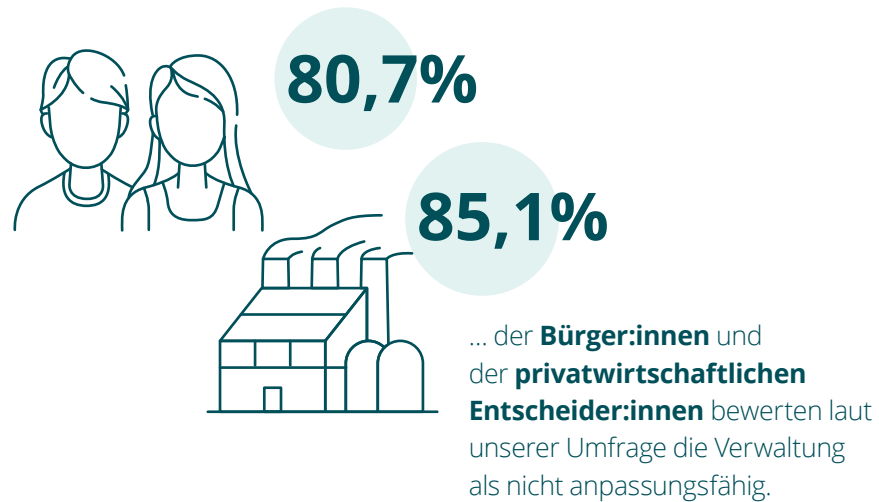


Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

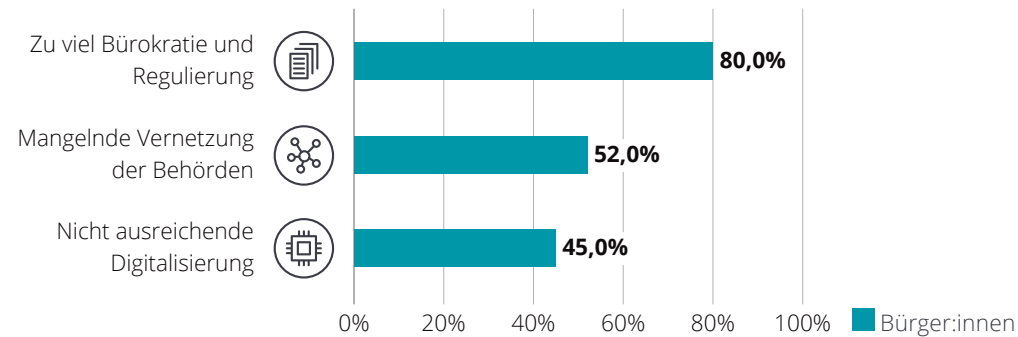
Universität Potsdam
Professur Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation
Stellvertretende Vorsitzende des Nationalen Normenkontrollrats



Die Perspektiven der befragten Bevölkerung und der privatwirtschaftlichen Entscheider:innen im Überblick



Was sind die wahrgenommenen Herausforderungen der Verwaltung?



Was sichert die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung?

Aus Sicht der **befragten Bürger:innen**



Wie kann der Wirtschaftsstandort gestärkt werden?

Aus Sicht der **befragten privatwirtschaftlichen Entscheider:innen**



Executive Summary

Gesamtüberblick

Die vorliegende Studie untersucht die Umsetzungsfähigkeit des Staates und der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Sie beleuchtet wahrgenommene Defizite und Herausforderungen, insbesondere in vier ausgewählten Verwaltungsbereichen. Die Studie basiert auf einer repräsentativen Umfrage mit Bürger:innen und privatwirtschaftlichen Entscheidungsträger:innen sowie Interviews mit Führungskräften aus der öffentlichen Verwaltung. Sie knüpft an das [Positionspapier](#) von Deloitte und der Universität Potsdam an und bietet konkrete Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der staatlichen Umsetzungsfähigkeit.

Kernergebnisse

- 1. Defizite in der Umsetzungsfähigkeit:** Sowohl befragte Bevölkerung als auch befragte Wirtschaft sehen erhebliche Defizite in der Umsetzungsfähigkeit des Staates. Die Verwaltung wird als nicht anpassungsfähig und wenig zukunftsorientiert wahrgenommen. Auch die Verwaltung selbst sieht dies ähnlich.
- 2. Digitalisierung und Bürokratieabbau:** Der Abbau von Bürokratie und die Digitalisierung der Verwaltung werden als zentrale Maßnahmen zur Verbesserung der Umsetzungsfähigkeit identifiziert.
- 3. Gesetzgebung und Vollzug:** Die hohe Komplexität und mangelnde Vollzugstauglichkeit der Gesetze bei gleichzeitig fehlender notwendiger Flexibilität führen zu erheblichen Herausforderungen in der praktischen Umsetzung und damit Mehraufwand in der Personalausstattung.
- 4. Personalmangel und Qualifikation:** Die Interviewten geben einen erheblichen Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal in den Vollzugsbehörden an, was die Leistungsfähigkeit der Verwaltung einschränkt.
- 5. Föderalismus und Datenschutz:** Der Föderalismus und die strenge Auslegung von Datenschutzbestimmungen werden als hinderlich für die Verwaltungsdigitalisierung und die effiziente Umsetzung von Maßnahmen angesehen.



Die Umsetzungsfähigkeit des Staates

Die Perspektiven der Verwaltung im Überblick

Kernthemen aus unseren Interviews:

1. Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist zunehmend eingeschränkt, weswegen eine starke Priorisierung in den Behörden stattfinden muss.
2. Auf Ebene der Vollzugsbehörden fehlt es an (ausreichend qualifiziertem) Personal, Leistungsanreizen und Flexibilität in der Personalpolitik.
3. Die fehlende Vollzugstauglichkeit und hohe Komplexität der Gesetze führen zu deutlichem Mehraufwand und teilweise nicht-intendierter Gesetzesauslegung in den ausführenden Behörden.
4. Die Digitalisierung ist eine wesentliche Stellschraube für die Steigerung der Umsetzungsfähigkeit, allerdings wirken sich Föderalismus, Unsicherheiten im Umgang mit Datenschutzerfordernissen und mangelnde Ressourcen hindernd aus.
5. Für eine umsetzungsfähigere Verwaltung ist ein Wandel hin zu einer Problemlösungs- und Vertrauenskultur notwendig. Diesen können Führungskräfte aktiv mitgestalten, indem sie ihren Mitarbeitenden den nötigen Freiraum und Rückhalt für lösungsorientierte Entscheidungen geben.

Handlungsempfehlungen

- 1. Vollzugsorientierung stärken:** Gesetze sollten stärker auf ihre Vollzugstauglichkeit geprüft und die Perspektive der Vollzugsbehörden systematisch schon in der Erstellung einbezogen werden.
- 2. Flexibilisierung ermöglichen:** Es sollten flexiblere rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Anpassungs- und Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhöhen.
- 3. Digitalisierung vorantreiben:** Die Digitalisierung interner Prozesse sollte konsequent vorangetrieben werden, um die Verwaltung zu entlasten und effizienter zu gestalten.



Umfrage in Bevölkerung und Wirtschaft sowie Interviews mit Führungskräften der Verwaltung

Deloitte hat das Meinungsforschungsinstitut Civey mit der Durchführung einer repräsentativen Online-Umfrage beauftragt, um das wahrgenommene Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeit des Staates zu erfassen. Zusätzlich wurden 25 Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus der öffentlichen Verwaltung durchgeführt, um ein umfassendes Verständnis zu den Herausforderungen und Chancen der staatlichen Umsetzungsfähigkeit zu gewinnen.



Die Umfrage wurde unter **10.000 deutschen Bürgerinnen und Bürgern sowie 2.000 privatwirtschaftlichen Entscheidungsträger:innen** durchgeführt.

Die Befragten wurden in folgende Altersklassen unterteilt:

18–29; 30–39; 40–49; 50–64; > 65 Jahre. Die privatwirtschaftlichen Akteure sind Erwerbstätige in privatwirtschaftlichen Unternehmen im Alter zwischen 25 und 75 Jahren, die laut eigenen Angaben Führungsverantwortung innehaben.

Die Befragung wurde im **Oktober** und **November 2024** durchgeführt.

Die Stichprobe ist repräsentativ. Durch Quotierungs- und Gewichtungungsverfahren wurden Unterschiede zwischen der erhobenen Stichprobe und der Zielgruppe ausgeglichen.

Dies betrifft **soziodemografische Daten** (z.B. Alter, Geschlecht) und andere relevante Variablen (z.B. Wahlverhalten). Die Ergebnisse spiegeln somit das bekannte Profil der deutschen erwachsenen Gesamtbevölkerung wider.

Aufgrund der Rundung der Ergebnisse können die Gesamtsummen in den Abbildungen von 100 Prozent abweichen.

Die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner erfolgte in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Politikwissenschaft, Verwaltung und Organisation der Universität Potsdam.

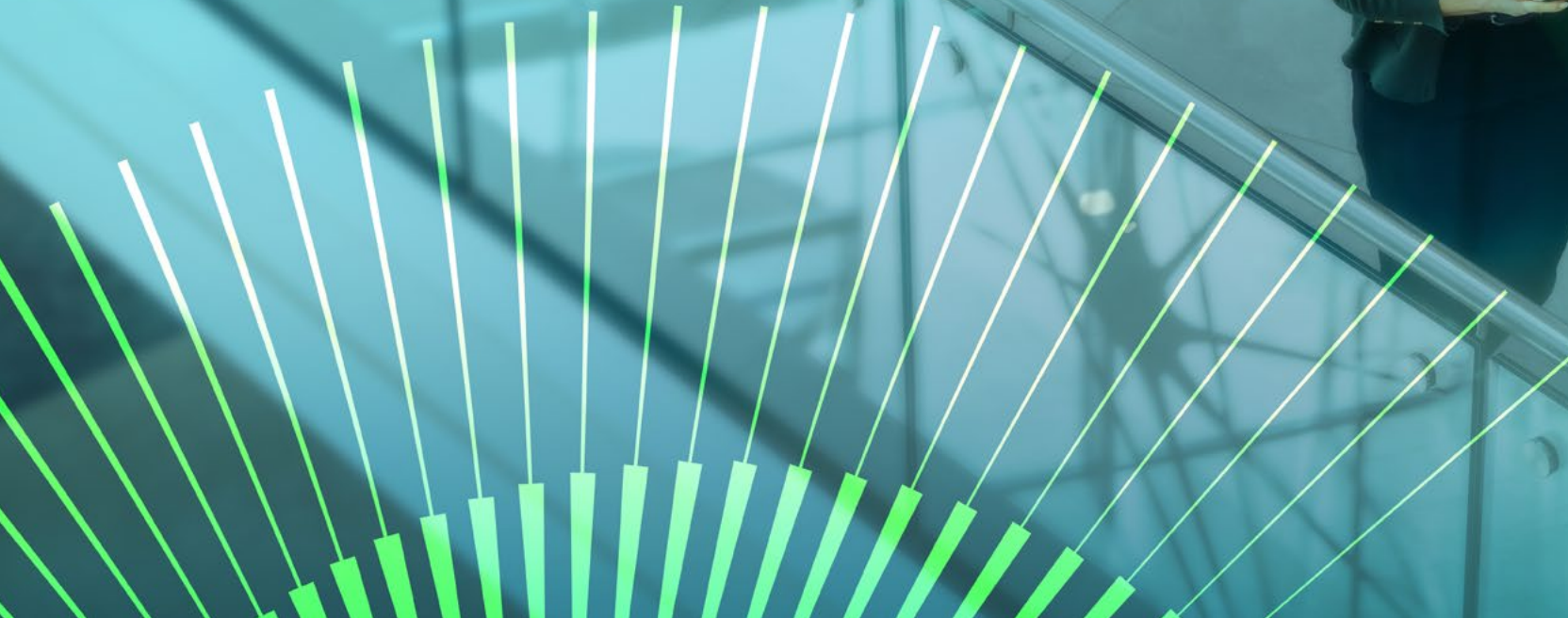
Die Interviews wurden auf allen föderalen Ebenen durchgeführt. Um einen möglichst breiten Überblick zu erhalten, wurden Behörden der Ordnungs-, Leistungs- und Planungsverwaltung untersucht, die für die Bereiche Fachkräfteeinwanderung, die Genehmigungsverfahren rund um Erneuerbare-Energien-Anlagen, die Grundsicherung von Arbeitssuchenden durch Jobcenter und den Straßenbau von besonderer Bedeutung sind.

Die **Interviews** wurden in der Zeit von **Oktober 2024** bis **Februar 2025** durchgeführt.

Die in diesem Bericht zitierten Ansichten der Interviewten sind ihre eigenen und geben weder die Ansichten ihrer jeweiligen Institution oder Behörde noch die der Universität Potsdam und von Deloitte wieder. Die Zitate wurden zur besseren Lesbarkeit redaktionell bearbeitet, ohne den Sinn zu verändern.

Um die Vertraulichkeit der Teilnehmenden zu gewährleisten, wurden die Zitate anonymisiert. Personenbezogene Angaben wie Namen, Orte, spezifische Berufsbezeichnungen oder andere identifizierbare Merkmale wurden entfernt oder durch neutrale Bezeichnungen ersetzt. Die Anonymisierung erfolgte sorgfältig und konsistent, sodass die Aussagen inhaltlich erhalten bleiben, aber keine Rückschlüsse auf die Identität der Befragten möglich sind.

Einschätzungen der befragten Vertreter:innen aus Bevölkerung und Wirtschaft





Der Blick der Bevölkerung und der Wirtschaft auf die staatliche Umsetzungsfähigkeit

Die Debatte um die notwendige Reform und Modernisierung des Staates ist allgegenwärtig. Doch wie nimmt der Teil der Befragten die Umsetzungsfähigkeit wahr, der letztlich davon betroffen ist?

Die Ergebnisse zeigen ein klares Bild: Unter den Befragten fehlt es an Vertrauen in die Umsetzungsfähigkeit des Staates. Gleichzeitig herrscht Skepsis bezüglich seiner Gestaltungskraft in wirtschaftlich relevanten Zukunftsfragen. Als größte Potenziale für künftige Verbesserungen werden der Bürokratieabbau und die Digitalisierung der Verwaltung gesehen.

Kernbotschaften unserer Umfrage

Vertrauenskrise in die staatliche Umsetzungsfähigkeit

Bevölkerung und Wirtschaft zweifeln massiv an der Umsetzungsfähigkeit von Staat und Verwaltung, insbesondere in zentralen Zukunftsfeldern wie Digitalisierung, Infrastruktur und Transformation.

Zweifel an der Modernisierungsfähigkeit des Staates

Wirtschaft und Bevölkerung stellen die Fähigkeit des Staates infrage, eine wirksame Modernisierungsagenda voranzutreiben. Es fehlt an strategischer Steuerung, klaren Prioritäten und der Umsetzungskraft, um relevante Zukunftsfragen anzugehen und die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands zu sichern.

Strukturelle Hindernisse erschweren die Arbeit

Überbordende Bürokratie, komplexe Verfahren und schleppende Digitalisierung werden als größte Hindernisse wahrgenommen. Gleichzeitig mangelt es an einer konsequenten Ausrichtung auf Zukunftsthemen und Investitionen in die öffentliche Infrastruktur.

Handlungsbedarf über verschiedene Politikfelder

Der Reformstau betrifft nahezu alle Politikbereiche – besonders deutlich wird er in der Fachkräftezuwanderung, der Vermittlung von Arbeitssuchenden, bei Genehmigungsverfahren und Infrastrukturprojekten.





Befragte Vertreter:innen aus Bevölkerung und Wirtschaft zweifeln an der Fähigkeit des Staates zur Modernisierung

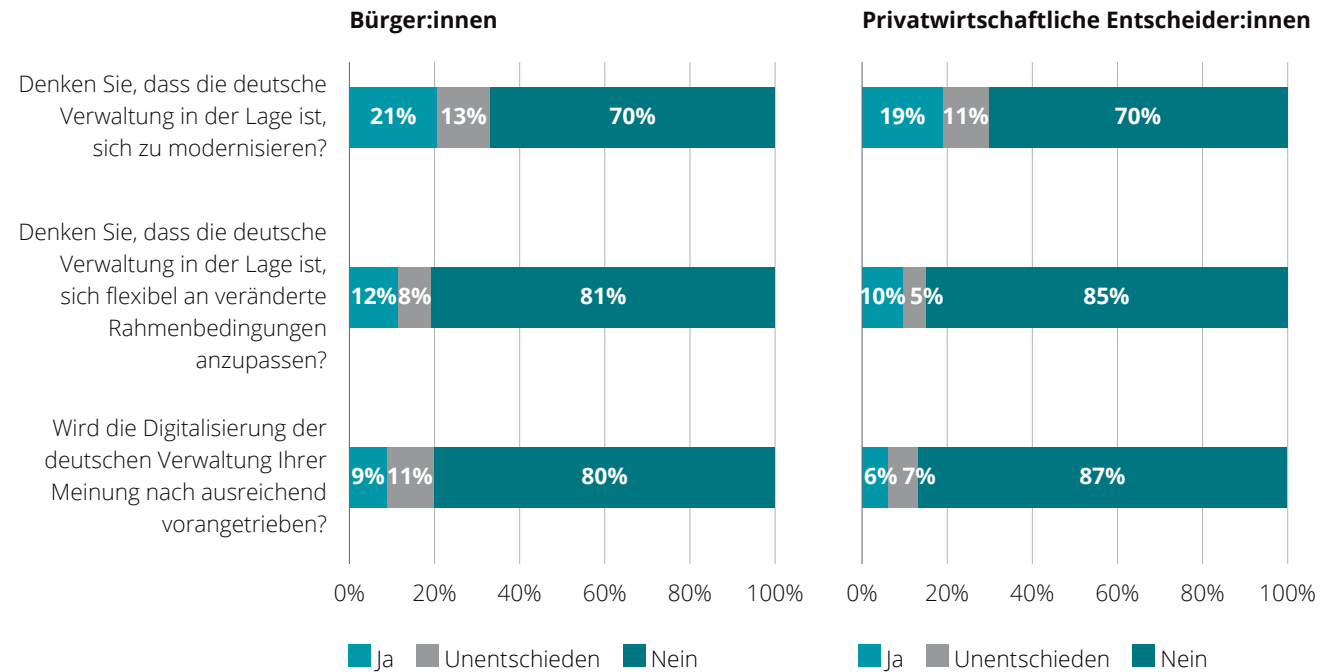
Staatsmodernisierung, Bürokratieabbau und die digitale Transformation sind die großen Herausforderungen der neuen Legislaturperiode.

Unsere Daten zeigen: Kaum einer der Befragten aus Bevölkerung und Wirtschaft glaubt, dass die deutsche Verwaltung in der Lage ist, sich zu modernisieren oder sich flexibel an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen.

Auch die Digitalisierung werde nur unzureichend vorangetrieben. Damit fehlen aus Sicht der Befragten wichtige Grundvoraussetzungen, dringend notwendige Reformen erfolgreich anzugehen.

Dies lässt erwarten, dass Reformvorhaben mit großer Skepsis begegnet werden wird.

Abb. 1 – Fragen zur Modernisierungsfähigkeit des Staates





Große Skepsis in der Wirtschaft über den Beitrag von Staat und Verwaltung laut unserer Umfrage

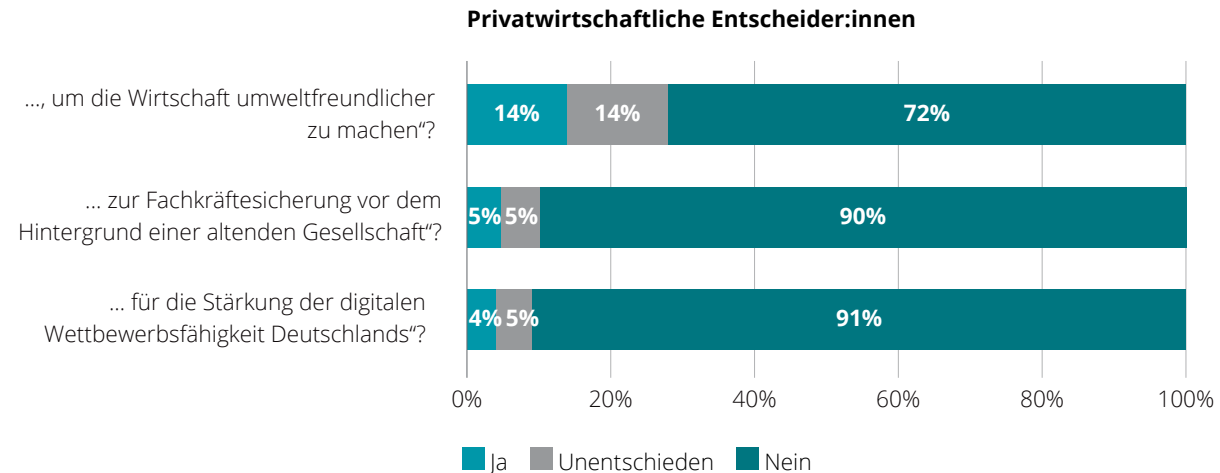
Das Urteil über den staatlichen Beitrag zur Stärkung der digitalen Wettbewerbsfähigkeit fällt am schwächsten aus. Nicht einmal jeder Zehnte sieht hier einen wesentlichen Beitrag durch Staat und Verwaltung.

Die große Mehrheit der befragten privatwirtschaftlichen Entscheider:innen ist der Meinung, dass Staat und Verwaltung keinen wesentlichen Beitrag zur ökologischen Transformation der Wirtschaft leisten.

Kritischer wird die staatliche Rolle in der Fachkräftesicherung gesehen, die mit Blick auf die alternde Gesellschaft an Relevanz gewinnt.

Über die drei Zukunftsfelder hinweg wird deutlich, dass Staat und Verwaltung der Wahrnehmung nach keine aktive Rolle als Gestalter von Zukunftsthemen einnehmen.

Abb. 2 – Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu: „Staat und Verwaltung leisten einen wesentlichen Beitrag ...





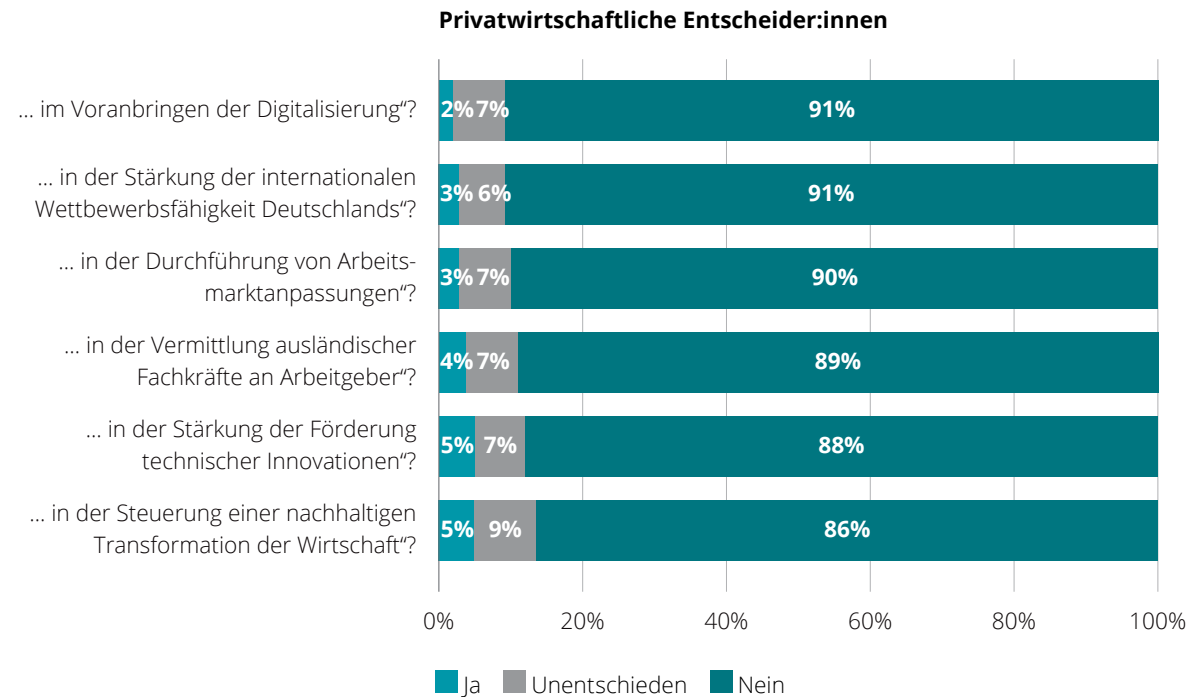
Nur 10 Prozent beurteilen Staat und Verwaltung als erfolgreich in ihrer Aufgabenerfüllung

Abbildung 3 veranschaulicht die Zustimmung von privatwirtschaftlichen Entscheider:innen zu Aussagen über die Effektivität von Staat und Verwaltung bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben.

Die Bewertung der sechs unterschiedlichen Aussagen – von Arbeitsmarktanpassungen über die Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit bis hin zur Förderung technischer Innovationen – zeigt, dass nur ein sehr geringer Anteil der Befragten (unter 5%) Staat und Verwaltung in der Gestaltung von zentralen Zukunftsthemen als erfolgreich einschätzt.

Es besteht großer Handlungsbedarf, denn Staat und Verwaltung werden nicht als treibende Kräfte bei Innovationen, Transformationen und Maßnahmen in zukunfts-kritischen Handlungsfeldern wahrgenommen.

Abb. 3 – Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu: „Staat und Verwaltung sind erfolgreich ...





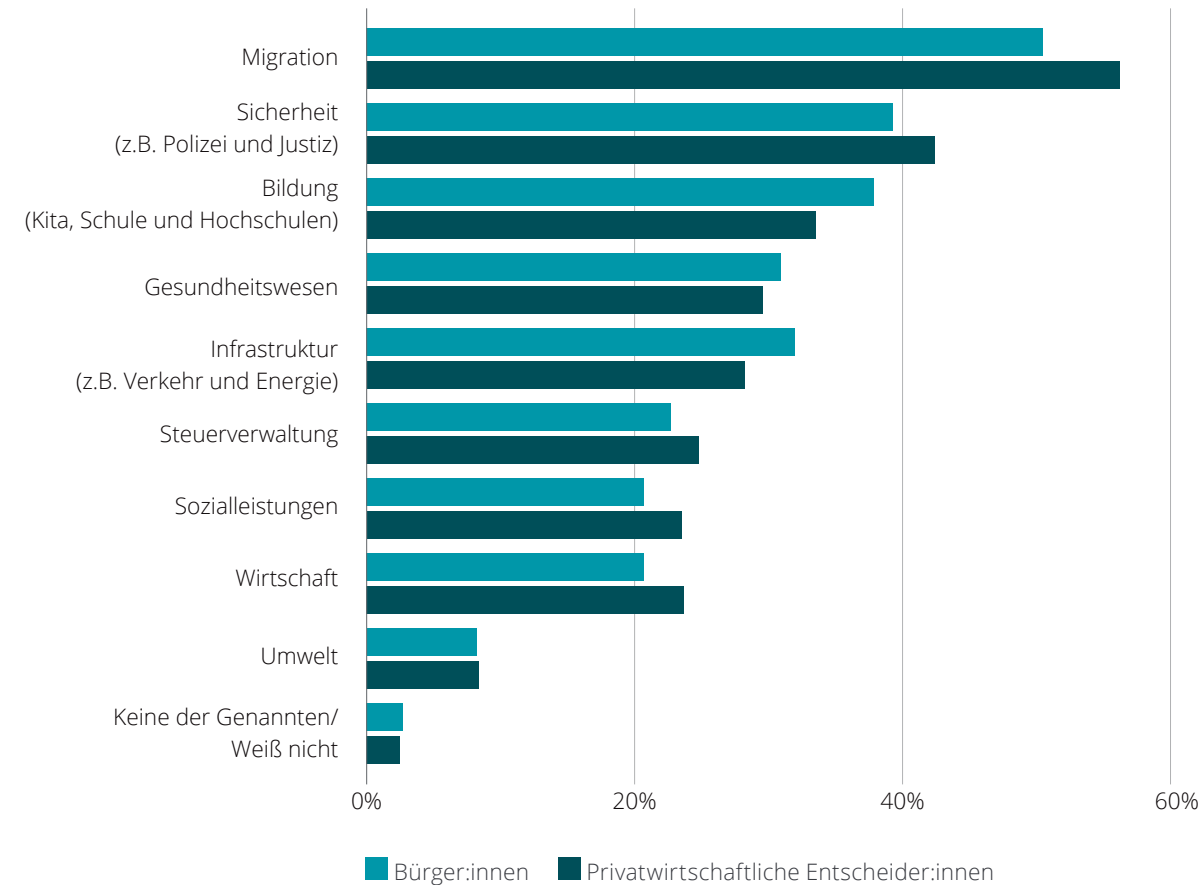
Deutlicher Verbesserungsbedarf in fast allen Politikfeldern

Beim Thema Migration sehen die befragten Vertreter aus Bevölkerung und Wirtschaft den größten Verbesserungsbedarf.

Die anderen vorherrschenden Bereiche sind Sicherheit, Bildung, Infrastruktur und Gesundheit.

Der Bereich Umwelt wird hingegen als weniger dringlich angesehen.

Abb. 4 – In welchen dieser Bereiche der deutschen Verwaltung sehen Sie den größten Verbesserungsbedarf?





Komplexe Bürokratie und mangelnde behördliche Vernetzung als zentrale Hemmnisse staatlicher Handlungsfähigkeit

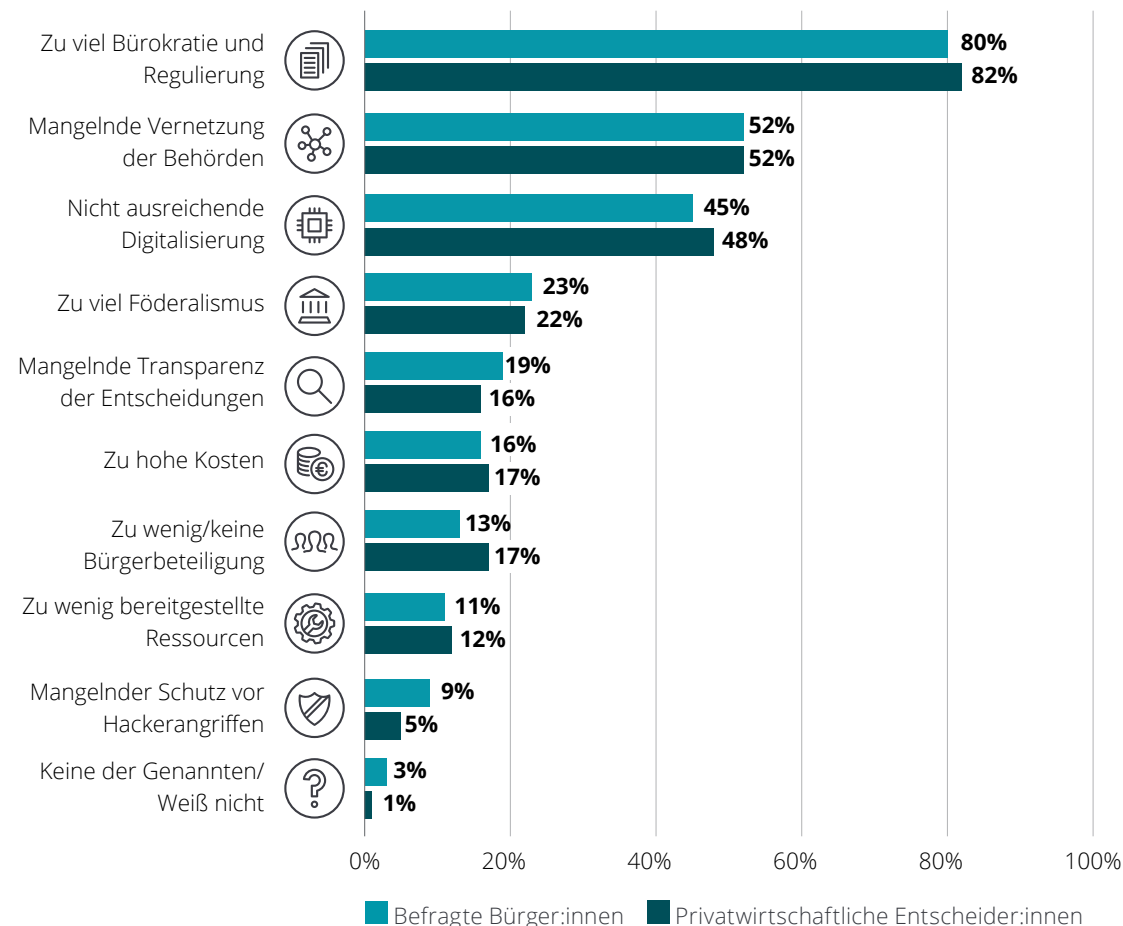
Befragte aus Bevölkerung und Wirtschaft sehen in übermäßiger Bürokratie die größte Hürde für eine effektive Verwaltung. Jede/r vierte Befragte beklagt ein Übermaß an Bürokratie und zu viel Regulierung.

Mangelnde Vernetzung und die unzureichende Digitalisierung werden von nahezu jeder/m Zweiten als problematisch betrachtet.

Damit wird deutlich, wo Maßnahmen ergriffen werden müssen. Hier können die Verwaltung entlastet und ihre Umsetzungsfähigkeit gestärkt werden.

Als weniger problematisch werden der mangelnde Schutz vor Hackerangriffen und der Mangel an Ressourcen gesehen.

Abb. 5 – Welche dieser Faktoren stellen Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen für die Fähigkeit der deutschen Verwaltung dar, Ziele umzusetzen?





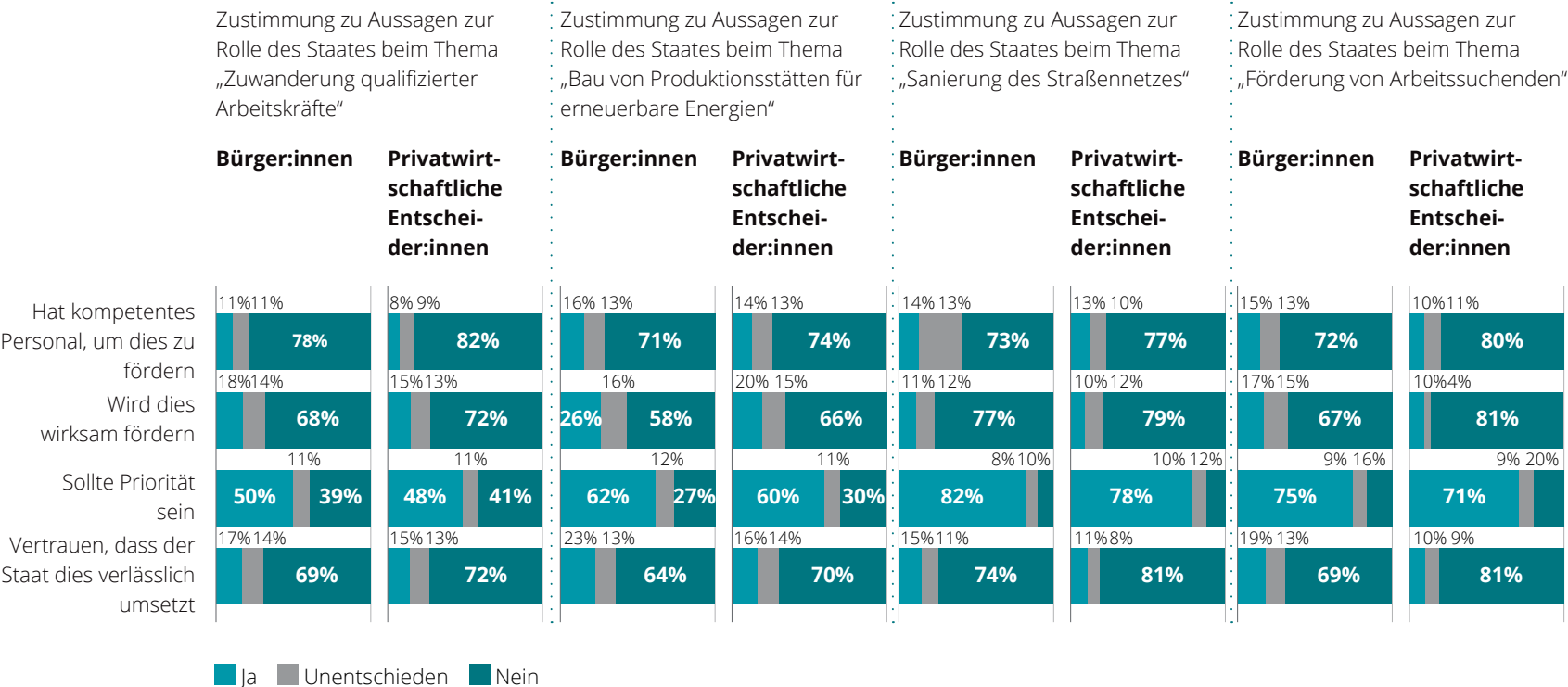
Befragten aus Bevölkerung und Wirtschaft fehlt es an Vertrauen in die verlässliche Umsetzungsfähigkeit des Staates

Infrastruktur und arbeitsmarktpolitische Maßnahmen haben gemäß unserer Umfrage die höchste Priorität.

Gleichzeitig fehlt es gerade in diesen Bereichen an Vertrauen in die zuständigen Behörden und deren personelle Kompetenz. Hier haben die befragten privatwirtschaftlichen Entscheider:innen stärkere Zweifel und weniger Vertrauen als die befragten Bürger:innen im Hinblick auf die Integration von Arbeitssuchenden.

Das Thema Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften wird von den privatwirtschaftlichen Entscheider:innen ebenfalls diesem Problemkomplex zugeordnet. Sie sehen dies im Zusammenhang mit Maßnahmen zur Erhaltung der Infrastruktur und Arbeitsmarktpolitik, wo es an Vertrauen in die Behörden und deren personelle Ausstattung mangelt.

Abb. 6 – Vertrauen in die staatliche Umsetzungsfähigkeit





Der Abbau von Bürokratie und die Digitalisierung der Verwaltung als wichtigste Hebel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Verwaltung

Befragte aus Bevölkerung und Wirtschaft sind sich nahezu einig, welche Ansatzpunkte das größte Potenzial für die Zukunftsfähigkeit haben.

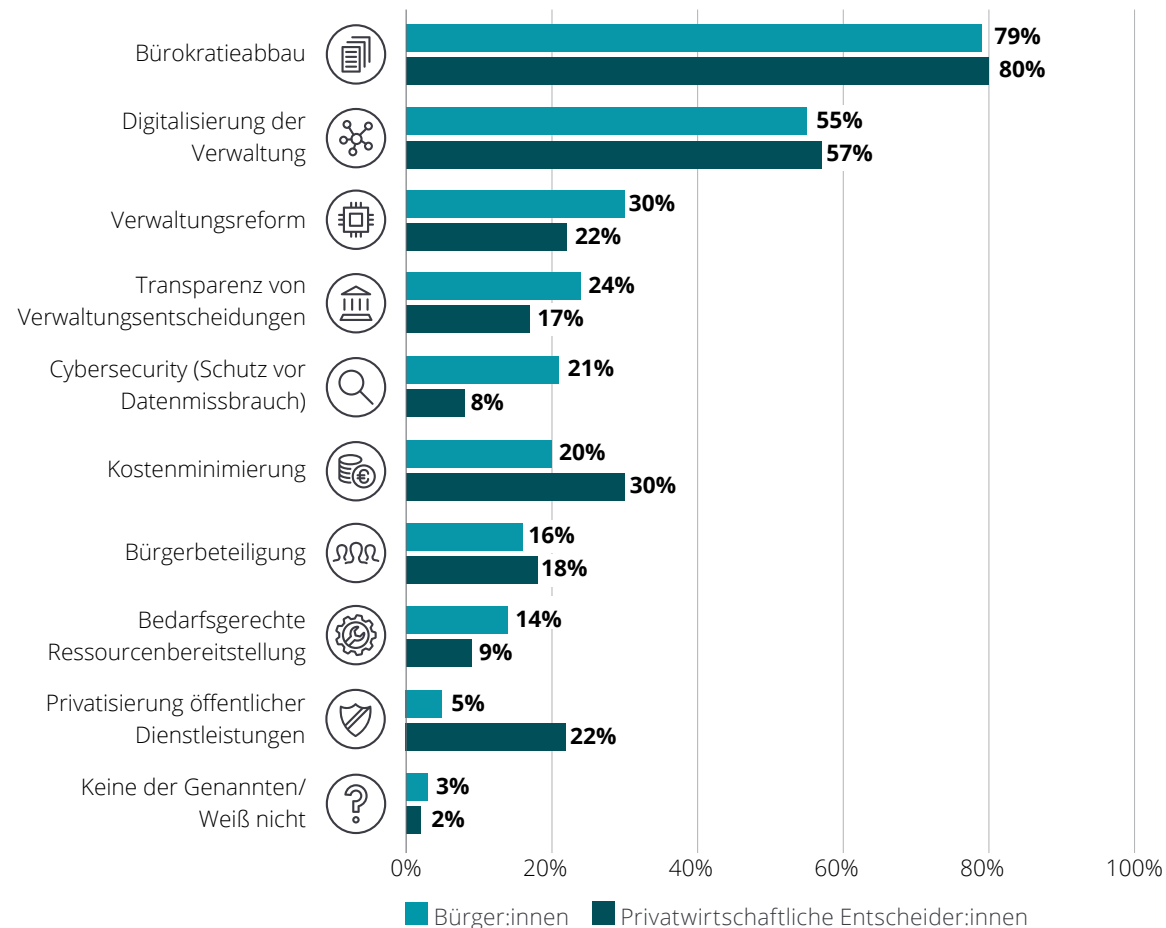
Im Einklang mit dem aktuellen politischen Diskurs sehen die Befragten den Bürokratieabbau als wichtigste Maßnahme zur zukunftsorientierten Ausrichtung der deutschen Verwaltung.

Auch die Digitalisierung der Verwaltung wird als ein bedeutender Faktor eingestuft.

Vertreter aus der Wirtschaft schätzen das Potenzial der Themen Privatisierung öffentlicher Dienstleistungen (+ 17%) und Kostenminimierung (+ 10%) im Vergleich als deutlich wirksamer ein, während die Themen Bürgerbeteiligung und Transparenz offenbar nicht als zentrale Hebel wahrgenommen werden.

Umgekehrt sehen die befragten Bürger:innen für die Zukunftsfähigkeit die Themen Cybersecurity (+ 13%) und Verwaltungsreform (+ 8%) als deutlich wichtiger an.

Abb. 7 – Welche dieser Entwicklungen sind Ihrer Meinung nach für die Zukunftsfähigkeit der deutschen Verwaltung am wichtigsten?





Der Wirtschaftsstandort Deutschland könnte durch eine konsequentere Digitalisierung der Verwaltung gestärkt werden

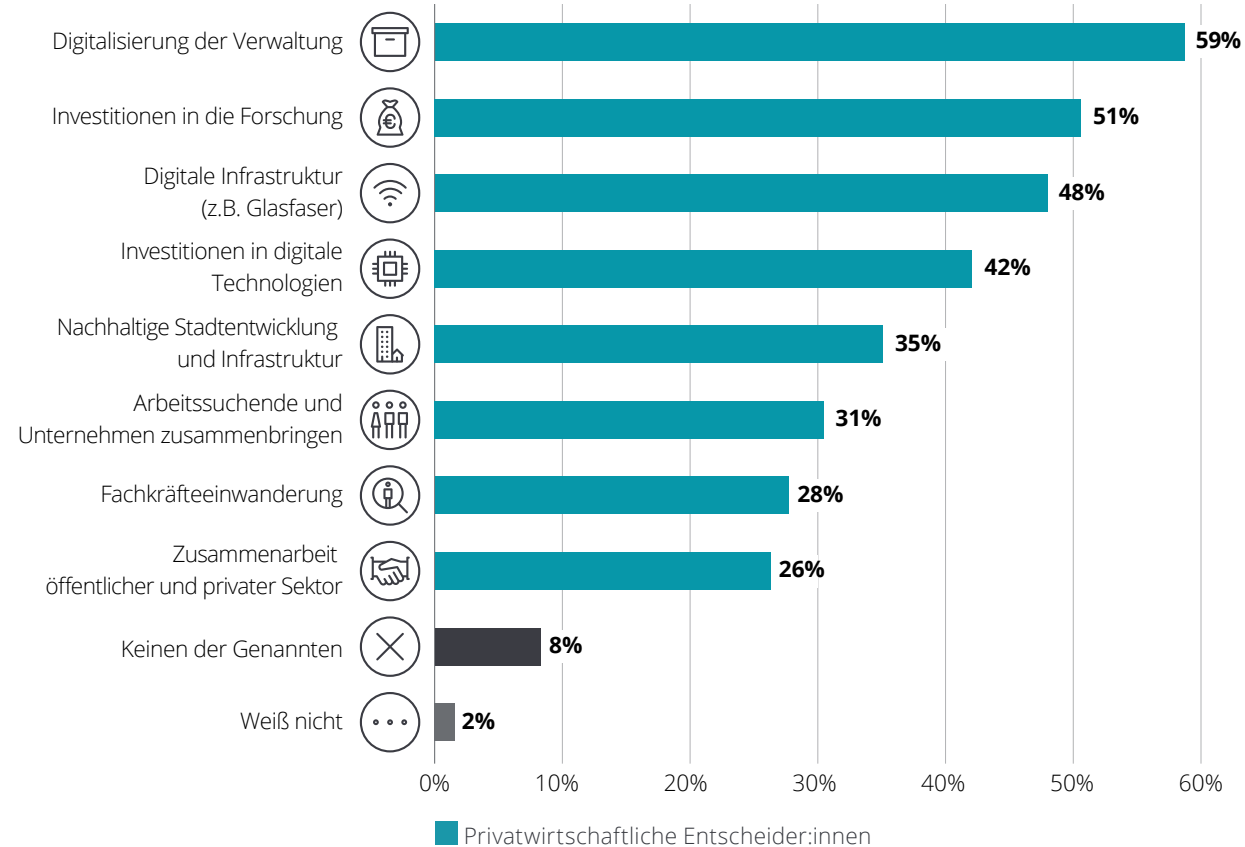
Aus Sicht der Wirtschaft sollte laut unserer Umfrage insbesondere die Digitalisierung der Verwaltung forciert werden, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken.

Investitionen in Bereiche wie Forschung, digitale Infrastruktur und digitale Technologien werden als besonders vielversprechend angesehen.

Das Thema Personal wird hingegen weniger priorisiert, insbesondere im Hinblick auf die Vermittlung zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen sowie auf die Fachkräfteeinwanderung.

Die bereits absehbaren Folgen des demografischen Wandels für Arbeitsmarkt, Sozialsysteme und Wirtschaftswachstum scheinen noch von untergeordneter Bedeutung für die Wirtschaft zu sein.

Abb. 8 – Welche dieser Bereiche sollten Staat und Verwaltung Ihrer Meinung nach intensiver vorantreiben, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken?





Zwischen Maschinenraum und Schaltzentrale: Einsichten von Führungskräften aus der öffentlichen Verwaltung





Die Verwaltung als aktive Gestalterin ihres Handlungsspielraums

In Interviews mit Expert:innen aus Verwaltungen aller föderalen Ebenen haben wir praxisnahe Einblicke in die aktuellen Herausforderungen und mögliche Lösungsansätze für eine umsetzungsfähige öffentliche Verwaltung erhalten.

Unsere Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner waren Führungskräfte aus vier Verwaltungsbereichen, die von besonderer gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz sind: Infrastruktur am Beispiel des Straßenbaus, behördliche Genehmigungsverfahren im Immissionschutz, Fachkräfteeinwanderung und die soziale Grundversorgung am Beispiel der Jobcenter.

Die folgenden Seiten geben zunächst Einblick in übergreifende Themen, die über alle Verwaltungsbereiche hinweg aus den Interviews hervorgehen. Danach gehen wir auf Spezifika und besondere Herausforderungen in den einzelnen Bereichen ein.

Kernbotschaften

1. Verwaltungen und ihre Mitarbeitenden sind mit ständig wachsenden, kontinuierlichen und sich teils widersprechenden Anforderungen konfrontiert, denen sie nur eingeschränkt begegnen können.
2. Es fehlt an ausreichendem und entsprechend den sich wechselnden Anforderungen ausgebildetem Personal in den ausführenden Verwaltungen, was sich durch den demografischen Wandel weiter zuspitzen wird.
3. Die Vollzugs-, Digital- und Praxistauglichkeit des Rechts wird bei der Gesetzgebung nicht (ausreichend) berücksichtigt.
4. Die Digitalisierung des Backoffice und der digitale Datenaustausch stellen weiterhin große Herausforderungen für die Behörden dar.
5. Regulative Inkonsistenzen sowie fehlende politische Priorisierungen und Klarstellungen zwingen die Verwaltung, selbst Prioritäten und inhaltliche Schwerpunkte im Vollzug zu setzen, wenngleich dies formal oft nicht vorgesehen ist.
6. Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung sollten ihre formal bestehenden Handlungsspielräume aktiv nutzen und auch Mitarbeitende gezielt dazu befähigen, als „Problemlöser:innen“ aufzutreten.



„ Was macht eine **funktionsfähige Verwaltung** aus? Eine **gute Gesetzeslage, klare** und nicht zu komplexe **Zuständigkeiten**, eine **vernünftige digitale Grundlage** und eine hinreichende **Ressourcenausstattung** der beteiligten Behörden.

Führungskraft Bundesagentur für Arbeit





Es fehlt an Personal, Leistungsanreizen und Flexibilität in den Vollzugsbehörden

Angespannte Personalkapazitäten sind eine zentrale Herausforderung für die Vollzugsbehörden. Das bestehende Personal steht häufig unter Druck – verursacht durch unbesetzte Stellen, Langzeiterkrankungen und eine hohe Fluktuation. Auch die Bindung von Mitarbeitenden stellt eine Schwierigkeit dar. Zudem wird sich die angespannte Lage in den kommenden Jahren aufgrund der anstehenden Altersabgänge weiter verschärfen.

Darüber hinaus schlägt der allgemeine Fachkräftemangel durch, wodurch vermehrt Abstriche bei den Qualifikationsanforderungen der Bewerber:innen gemacht werden müssen. Damit verbunden sind aber auch gestiegene Aufwände zur Einarbeitung, die noch mehr Zeit und Personal in den Ämtern binden.

Führungskräfte bemängeln inflexible Regelungen in der Personalpolitik, die sich aus starren Stellenplänen und Tarifgruppen sowie einer zu restriktiven Durchlässigkeit der Laufbahngruppen (z.B. Voraussetzung eines Masterabschlusses) ergeben. Ihnen stünden zudem zu wenige Möglichkeiten zu leistungsorientierten Belohnungen von engagierten und leistungsstarken Beschäftigten zur Verfügung. Die Folgen sind Motivationsprobleme, Fairnessdefizite und im schlimmsten Fall Abwanderung des Personals.

„Bei uns wird in den nächsten Jahren **ein Drittel der Belegschaft in den Ruhestand** gehen und ersetzt werden müssen. Das wird eine große Herausforderung, weil fachkundige Kolleg:innen gehen, deren **Erfahrung nicht eins zu eins ersetzt werden kann**.

Leitung Untere Immissionsschutzbehörde

„Wir fokussieren uns nicht mehr nur auf Bauingenieur:innen, sondern ziehen auch Geografiestudierende in Betracht. Ich würde sie nicht in der Tragwerksplanung von Brücken einsetzen, aber eine Straßenplanung könnten sie durchaus erlernen.

Amtsleitung kommunales Tiefbauamt



Die fehlende Vollzugstauglichkeit der Gesetze hemmt die Verwaltung

Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung nehmen das materielle Recht als zu umfangreich, komplex und inkonsistent wahr. Sie kritisieren, dass die Gesetzgebung oft praxisfern sei, und fordern, die Perspektive der Vollzugsbehörden stärker in den Gesetzgebungsprozess einzubeziehen.

Politische Volatilität und häufige Gesetzesänderungen verursachen einen erheblichen Mehraufwand für die Vollzugsbehörden. Dies führt letztlich dazu, dass die Umsetzung in der Praxis teilweise von den rechtlichen Vorgaben abweicht.

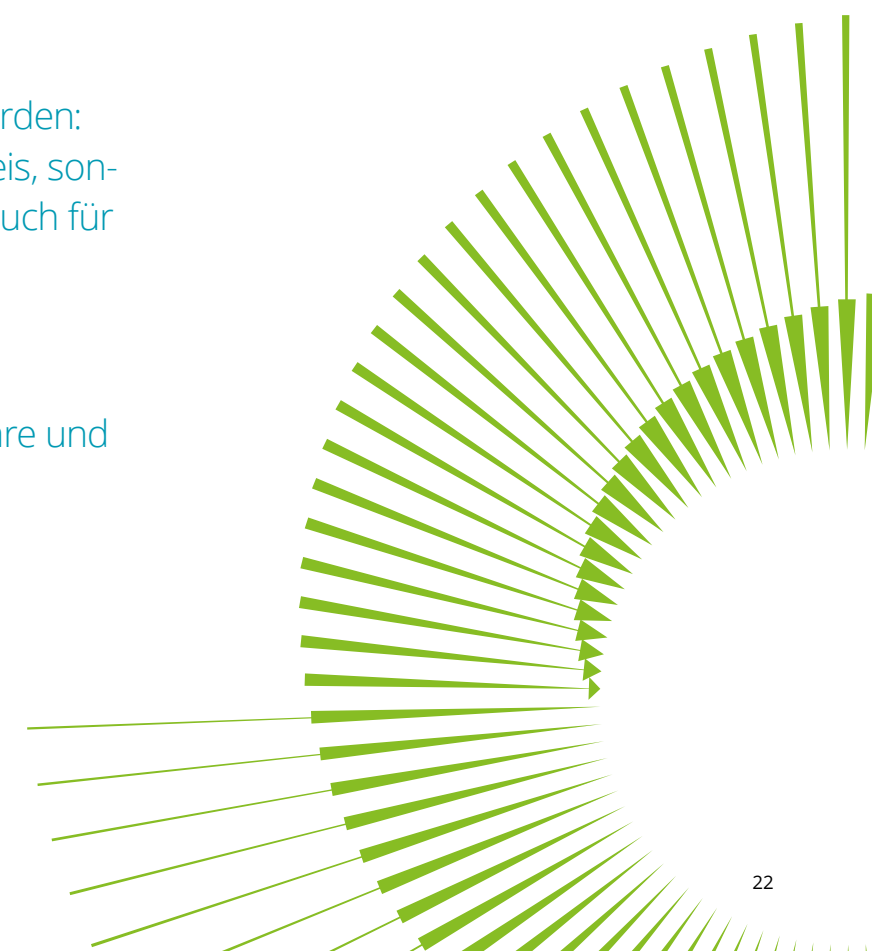
Eine stärker institutionalisierte Beteiligung der Vollzugsbehörden ist dabei maßgeblich. Sie sind mit der Umsetzung politischer Programme beschäftigt und kennen die Grenzen sowie die Probleme. Dadurch können die Vollzugsbehörden genau aufzeigen, welche Ziele erreicht werden und an welchen Stellen nachgebessert werden muss. Ihre Perspektiven müssen von Beginn an berücksichtigt werden. Auf diese Weise sind Gesetze nicht nur rechtlich korrekt, sondern auch administrativ umsetzbar.

” Für eine gute Umsetzbarkeit muss beachtet werden: Was bedeutet das nicht nur für einen Rechtskreis, sondern auch für andere Rechtskreise und damit auch für die Mitarbeitenden?

Führungskraft Bundesagentur für Arbeit

” Ich schätze, 20% der Fehler gehen auf die unklare und komplizierte Rechtslage zurück.

Abteilungsleitung Ausländerbehörde





„ Was ich mir wünschen würde, ist eine andere Gesetzgebung. Es ist im Moment ein **Aktionismus in der Gesetzgebung**. Es wird immer mehr **materielles Recht und mehr Bürokratie**. Es lässt sich manches nicht so **umsetzen**. Wie soll das in der Praxis funktionieren?

Leitung Immissionsschutzrechtliche Genehmigungsbehörde





Föderalismus, Datenschutz und Ressourcenmangel als wesentliche Digitalisierungshürden

Als große Herausforderung der Verwaltungsdigitalisierung wird der Föderalismus wahrgenommen. Es besteht ein Wunsch nach mehr zentral bereitgestellten digitalen Lösungen, Standards und Basiskomponenten, um die Vollzugsbehörden zu entlasten. Aber auch die strenge Auslegung des Datenschutzes wird vielfach als hindernder Faktor betrachtet.

Der Digitalisierungsgrad in der ausführenden Verwaltung wird nach wie vor als unzureichend eingeschätzt, wenngleich es Unterschiede zwischen den Behörden gibt. Wurden Fortschritte erzielt, zeigen sich Arbeitserleichterungen und Effizienzgewinne.

Gleichzeitig bestehen weiterhin strukturelle Hürden: Es fehlt an einheitlichen sowie verbreiteten Datenstandards, an der technischen Verknüpfung und am Datenaustausch zwischen Behörden sowie an gemeinsamen Registern, sodass Daten nur einmal erhoben werden und dann von verschiedenen Behörden genutzt werden können.

Hinzu kommen komplexe regulatorische Rahmenbedingungen, wie z.B. Datenschutzvorgaben wie die DSGVO, neue Anforderungen durch den EU AI Act sowie zusätzliche länderspezifische oder behördeninterne Regelungen, die zu Unsicherheit führen und damit die Umsetzung digitaler Vorhaben verzögern können.

Problematisch ist zudem die teils fehlende digitale Kompetenz innerhalb der Verwaltung. Genannt wurde der

Mangel an ausreichend qualifiziertem Personal, das Fach- und IT-Wissen verbindet, um Digitalisierungsprojekte wirksam umzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Unser Thema ist auch: **Sind alle Mitarbeitenden ausreichend digital kompetent?**

Sachgebietsleitung Arbeitsvermittlung, Jobcenter



Es hat zum Teil Datenschutzgründe, die Innovationen in Deutschland behindern. In Deutschland wird **Datenschutz** oft **strenger ausgelegt** als in anderen EU-Partnerstaaten.

Führungskraft Bundesagentur für Arbeit



Für die **Kommunikation zwischen den Behörden** braucht es aus meiner Sicht zentrale Lösungen.

Referatsleitung Landesamt für Umwelt





„ Es heißt nicht, dass wir uns mit dem **Zustand**, wie er heute ist, **zufrieden geben können**. Natürlich haben wir viele Brücken, die den **Ansprüchen der Gegenwart** und der Zukunft bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit **nicht gerecht werden**.

Abteilungsleitung Landesstraßenbau



Gestiegene Anforderungen bei gleich bleibender Ressourcenausstattung

Bedeutete Straßenbau früher nur das einfache Bauen einer Straße mit Asphaltdecke, so sind im Laufe der Jahrzehnte zahlreiche weitere gesetzliche Anforderungen und Standards hinzugekommen. Dabei merken die Interviewpartner:innen an, dass mit den neuen Anforderungen, z.B. des Umwelt- und Artenschutzes, neue Aufgaben einhergehen. Diese werden aber nur begrenzt durch personelle und finanzielle Ausgleichs in den Behörden unterstützt.

Neue Anforderungen gibt es nicht nur im Hinblick auf die Erfüllung gesetzlicher Bestimmungen. Auch sind die Erwartungen der Bevölkerung an eine Öffentlichkeitsbeteiligung gestiegen.

„**Es reicht nicht aus, dass wir nach Recht und Gesetz handeln** im Sinne der Offenlage von Planunterlagen und der Möglichkeit für jedermann, Einspruch zu erheben dagegen. Wir müssen das noch intensiver an die Betroffenen heranbringen, noch früher und intensiver kommunizieren, und noch häufiger abfragen, seid ihr wirklich alle einverstanden?

Referatsleitung Landesstraßenbau

„**Früher wurde Regenwasser einfach in die Umgebung abgeleitet. Das sind Dinge, die heute nicht mehr gemacht werden sollen. Dadurch ergeben sich neue Aufgaben.**

Abteilungsleitung Landesstraßenbau

„**Planänderungen** aufgrund sich **ändernder politischer Entscheidungen sind problematisch.** Ein Beispiel auf kommunaler Ebene ist der Radverkehr. Erst wird er durch die Politik unterstützt, dann erfolgt eine Kehrtwende. Unsere Planungszyklen überdauern diese Dynamik.

Amtsleitung kommunales Tiefbauamt

In Kürze

Der Straßenbau ist durch eine Vielzahl zusätzlicher Anforderungen geprägt. Sie gehen über die reine Bauausführung hinaus. Themen wie Umwelt- und Artenschutz, Regenwassermanagement und eine stärkere Einbindung der Öffentlichkeit erweitern die Aufgabenfelder und machen sie zugleich komplexer. Allerdings bleibt die Ressourcenausstattung in vielen Bereichen konstant, dies gestaltet die Umsetzung zunehmend anspruchsvoller. Ändern sich politische Zielsetzungen kurzfristig, stellt dies die Planungsprozesse vor Herausforderungen.

Fachkräfteeinwanderung





” Viele Bundesländer schaffen
Zentrale Ausländerbehörden.
Das ist gut, wenn eine Behörde
dafür zuständig ist, wie **Recht und
Gesetz einheitlich** ausgelegt
werden.

Führungskraft Bundesebene





Organisatorische Fragmentierung und fehlende Standards hemmen die Umsetzungsfähigkeit

In jüngster Zeit haben immer mehr Bundesländer Zentrale Ausländerbehörden eingerichtet, in denen alle Fragen zur Erwerbsmigration gebündelt werden. Dennoch ist die Vielzahl der beteiligten Behörden und Ansprechpartner:innen für die verwaltungsinterne Koordination sowie für die Unternehmen nach wie vor herausfordernd und es fehlt an Standards.

„ Man kann durch **Bündelung von Zuständigkeiten** etwas erreichen und **Komplexität reduzieren**.

Führungskraft Bundesebene

In Kürze

Es werden zunehmend Zentrale Ausländerbehörden eingerichtet, um kommunale Ausländerbehörden zu entlasten und Verfahren zu beschleunigen. Mit dieser administrativen Bündelung wird eine der größten Herausforderungen in diesem Handlungsbereich adäquat adressiert.

Die Trennung von Flucht, Asyl und Erwerbsmigration durch eine Spezialisierung innerhalb der Ausländerbehörden wird diskutiert, um zu verhindern, dass die hohe Arbeitsbelastung im Asylbereich die Verfahren zur Erwerbsmigration ausbremst. Mit einer spezialisierten Fallbearbeitung kann auch der Aufbau fachrechtlicher Kompetenzen der Mitarbeitenden erleichtert werden.

Transformationsprozesse innerhalb der Behörden, bspw. im Bereich der Digitalisierung, hängen häufig von der Initiative einzelner Personen ab und werden durch die hohe Arbeitsbelastung ausgebremst.



Wenn bürokratische Prozesse die Verfahren erschweren

Im Kontext der Fachkräfteeinwanderung bemängeln die Interviewpartner:innen die teils bürokratisch aufwendigen und dadurch langwierigen Verfahren. Dies betrifft verschiedene beteiligte Stakeholder, insbesondere jedoch die Visaverfahren und die Anerkennung von Berufsabschlüssen, die als zentrale Engpässe identifiziert wurden.

Die Führungskräfte sehen Potenzial für Prozessoptimierungen und den Abbau bürokratischer Hürden, etwa durch eine stärkere Fokussierung auf Kenntnisprüfungen anstelle der aufwendigen Prüfung von Nachweisdokumenten. Zudem beschleunigen Instrumente wie Global- oder Vorabzustimmungen der Ausländerbehörden das Visumverfahren. Dabei erteilen die Ausländerbehörden z.B. ihre Zustimmung zur Visumerteilung für bestimmte Personengruppen, die definierte Voraussetzungen erfüllen. Alternativ ist auch eine Vorabzustimmung möglich, bei der die Behörde bereits vor der offiziellen Visumsbeantragung gegenüber der Auslandsvertretung ihre Zustimmung angibt.



Man kann sicher immer überlegen: Gibt es **Dinge, die doppelt gemacht werden?** Prüft die Botschaft zum Beispiel schon den Wohnsitz? Da kann man noch etwas machen.

Referatsleitung Landesministerium



Die Anerkennung von Berufen dauert sehr lange. Wenn Sie als Pflegekraft in Deutschland arbeiten wollen, gibt es 16 Bundesländer, die **unterschiedliche Voraussetzungen** haben. Könnten sich die Bundesländer nicht zusammenschließen und sagen, dieses Bundesland übernimmt das Thema **einheitliche Anerkennung von Pflegekräften** für alle? Man normiert Standards.

Führungskraft Bundesebene

Behördliche Genehmigungsverfahren





„ Es wäre gut, wenn man nicht eine **Flow Chart** bräuchte, um den Kolleg:innen zu erklären, welches **Verfahren** anzuwenden ist. Das Nebeneinander von sich teilweise **widersprechenden Regelungen** ist außerordentlich **unübersichtlich**.

Referatsleitung Landesamt für Umwelt



Rechtssicherheit vor Pragmatismus

Die Interviewpartner:innen stellten fest, dass Behördenentscheidungen zunehmend hinterfragt oder gerichtlich angefochten werden. Dies führt dazu, dass die Beschäftigten auf Vollzugsebene tendenziell vorsichtiger agieren und den Fokus noch stärker auf Rechtssicherheit als auf pragmatische Lösungen legen.

„ Ein Vollzugsbeamter, der die Sorge haben muss, dass seine Entscheidung vor Gericht landet, ist sehr viel **vorsichtiger, Entscheidungen zu treffen**. Im Zweifel fordert er lieber nochmal ein Gutachten an, um sich sicher zu sein, dass er die Entscheidung gut begründet und richtig trifft.

Unterabteilungsleitung Bundesebene

„ Dieses **Backing**, dass der Vollzugsbeamte weiß, okay, wenn ich das jetzt entscheide, dann weiß ich, mein Vorgesetzter und meine Hausleitung und meine Hierarchie stehen hinter mir und schützen mich.

Unterabteilungsleitung Bundesebene

„ Aber es ist auch wichtig, dass auf den oberen Vollzugsbehörden oder sogar in den Landesministerien Leute sitzen, an die man sich auch wenden kann, wenn man mal einen kniffligen Fall hat, um sich **Rückendeckung** zu holen.

Leitung Untere Immissionsschutzbehörde

In Kürze

Die Umsetzungsfähigkeit der Genehmigungsbehörden leidet unter dem starken Fokus auf Rechtssicherheit.

Es ist wichtig, dass die Verwaltungsmitarbeitenden bei ihren Entscheidungen sowohl die Rückendeckung der Führungskräfte als auch der übrigen Hierarchie haben. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für mehr Pragmatismus in der öffentlichen Verwaltung.

Gleichzeitig besteht seitens der Interviewpartner:innen der Wunsch, sich auch inhaltlich bei übergeordneten Behörden absichern zu können.

Soziale Grundsicherung





„ Eine **funktionierende Grundsicherung** ist auch ein Zeichen von **Umsetzungskompetenz**. Wenn ich mir die letzten fünf Jahre anschau, das heißt **Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg, Umstellung des Bürgergelds**: komplette Umstellung der Prozesse, Tausende von neuen Leistungsempfängern pro Jobcenter. Alles hat reibungslos funktioniert.

Jobcenter-Geschäftsführung a.D.





Gewandeltes Aufgabenprofil unter schwierigen Rahmenbedingungen

Angesichts der veränderten Kundenstruktur haben sich die Aufgaben in Bezug auf Leistungsverwaltung und Arbeitsmarktintegration gewandelt. Viele Jobcenter gehen insofern vermehrt zu Fallmanagement und ganzheitlicher Beratung über, die teils den Charakter einer Lebensberatung und Nothilfe hat. Zusätzlich müssen sie verstärkt Kompetenzen im Bereich Gesundheit und psychosoziale Arbeit sowie im Umgang mit interkulturellen Fragen und jungen Erwachsenen im Übergang ins Berufsleben aufbauen.

Die Interviewpartner:innen aus den Jobcentern berichten allerdings, dass ihnen dabei die rechtlichen Vorgaben sowie die finanziellen, personellen und technischen Rahmenbedingungen die Arbeit erschweren. Die Verwaltungskosten in den Jobcentern steigen, werden aber nicht ausreichend durch die Erstattungen des Bundes gedeckt. Insgesamt werden Kürzungen aufgrund der angespannten Haushaltslage von Bund und Kommunen problematisiert. Daher kürzen viele Jobcenter aktuell verschiedene Förder- und Vermittlungsmaßnahmen.

” Welche Erwartungen haben die Menschen? Dass wir per E-Mail erreichbar sind und eine Rückmeldung geben. **Das ist datenschutzrechtlich nicht möglich. Der Umfang an Bürokratie zwischen verschiedenen Behörden lähmt an der einen oder anderen Stelle.**

Sachgebietsleitung Arbeitsvermittlung, Jobcenter

” **Stromsperren und Wohnungslosigkeit zu verhindern, das sind die Themen.** Ich erlebe im Markt- und Integrationsbereich viele Mitarbeitende, die **eine Lebensberatung** machen, ohne dass sie im Fallmanagement sind.

Geschäftsbereichsleitung Bundesagentur für Arbeit

In Kürze

Die Aufgabenprofile in der sozialen Grundsicherung haben sich in den vergangenen Jahren gewandelt. Die Interviewpartner:innen erklären, dass sie nicht nur Leistungen verwalten und die Arbeitsmarktintegration fördern, sondern verstärkt psychosoziale Unterstützung leisten. Gleichwohl erschweren komplexe Vorgaben, begrenzte Ressourcen und eine unzureichende digitale Infrastruktur die Arbeit.

Handlungsempfehlungen





Die staatliche Umsetzungsfähigkeit durch gezielte Reformen stärken

Aus den Ergebnissen unserer Studie lassen sich drei übergreifende Handlungsempfehlungen ableiten:

- Die **Vollzugsorientierung** von Gesetzen stärken
- Eine **Flexibilisierung** von Vorgaben und Strukturen im öffentlichen Sektor ermöglichen
- Die **Verwaltungsdigitalisierung** medienbruchfrei und Ende-zu-Ende vorantreiben

Aber auch Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung verfügen über Gestaltungsspielräume, die sie aktiv nutzen sollten. Ihre künftige Führungsaufgabe sollten darin bestehen, Mitarbeitende gezielt dazu zu befähigen und zu ermutigen, als „**Problemlöser:innen**“ zu agieren. Es gilt zudem, die Handlungs- und Experimentierspielräume für verantwortliche Personen in Schlüsselpositionen zu erweitern.

Zudem muss die öffentliche Verwaltung ihre organisationalen Kapazitäten steigern. Dazu gehören **die Gewinnung, Aus- und Weiterbildung von Fachkräften** genauso wie der Aufbau eines nachhaltigen **Wissensmanagements**.

Schließlich lassen sich auf Ebene der untersuchten Verwaltungsbereiche **konkrete Reformvorschläge** formulieren, die gezielt zur Stärkung ihrer Umsetzungsfähigkeit beitragen können.



Vollzugsorientierung stärken

- Systematische Praxischecks in der Bundesgesetzgebung
- Einführung von Normenkontrollräten in allen Bundesländern
- Auskömmliche Fristen für „gute Gesetze“; größere Zeitabstände zwischen Gesetzesnovellen
- Expertenanhörungen im Gesetzgebungsverfahren mehr Zeit einräumen; Abstände zwischen den Lesungen im Bundestag entzerren
- Entbürokratisierung des Förderwesens durch Reduktion von Nachweispflichten und weniger Detailvorgaben
- Ex-post-Evaluationen von Gesetzen mit Blick auf Vollzugstauglichkeit



Flexibilisierung ermöglichen

- Entformalisierung des Zugangs zum öffentlichen Dienst sowie des Aufstiegs in den Laufbahngruppen
- Einführung von flexiblen Managementinstrumenten zur Leistungsförderung/-anerkennung in den Teams
- Erleichterungen beim Vergaberecht
- Deutsche Sonderwege bei der Auslegung des europäischen Datenschutzes reduzieren und am Vorbild der EU-Partnerländer gezielt reformieren
- Gewährleistung eines Übergabe- und Wissensmanagements bei (Alters-)Abgängen



Digitalisierung vorantreiben

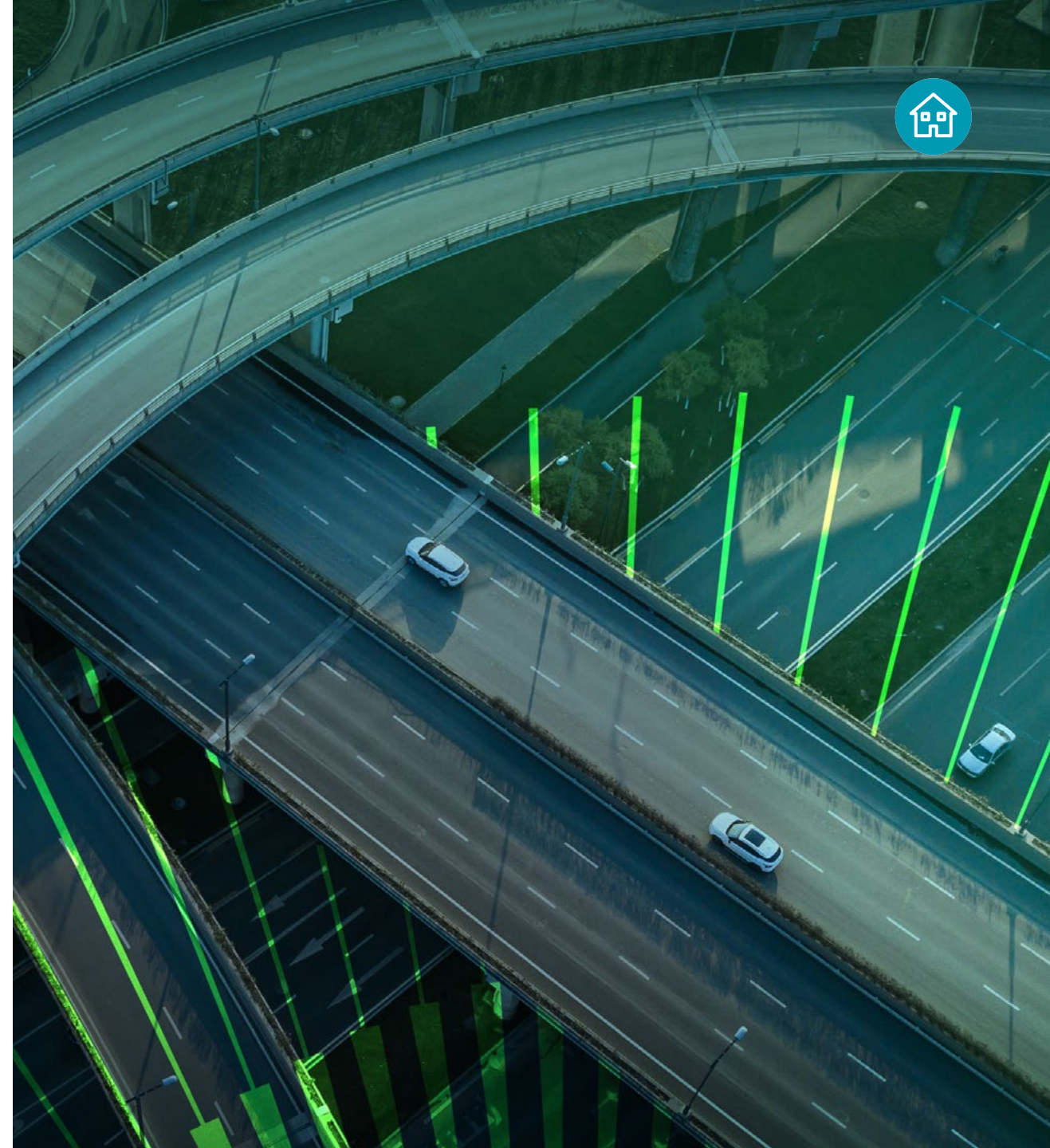
- Fokus auf die interne Digitalisierung mit E-Akten und Schnittstellen in Fachverfahren
- Einführung von Experimentierklauseln
- Medienbruchfreie Ende-zu-Ende-Digitalisierung ins Zentrum stellen
- Digital by Default: Vermeidung der Parallelität von analoger und digitaler Aktenführung
- Standardisierungsoffensive: zentrale Vorgabe von Basiskomponenten und Standards
- Digitale Kompetenzen von Führungskräften und Mitarbeitenden weiter stärken

Reformvorschläge

Spezifische Vorschläge für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Infrastruktur

- Gesetzliche Festlegung von Prioritäten für die Rechtsgüterabwägung bei Planfeststellungsverfahren
- Weitere Vereinfachungen bei Planfeststellungs- und Plangenehmigungsverfahren
- Langfristiges Commitment der Politik zu einmal beschlossenen Infrastrukturplanungen
- Entbürokratisierung von Förderprogrammen für kommunale Infrastrukturen
- Ausreichende Finanzierung und Personaldeckung von zusätzlichen Aufgaben der Straßenbaubehörden



Reformvorschläge

Spezifische Vorschläge für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Fachkräfteeinwanderung

- Einführung bundeslandweiter Zentraler Ausländerbehörden
- Vereinfachung der Anerkennungsverfahren: rechtliche Vereinheitlichung, Normierung von Standards und Bündelung von Zuständigkeiten
- Reduktion der behördlichen Beteiligungsverfahren
- Fokus auf Komplexitätsreduzierung des Rechts statt Angst vor Missbrauch
- Etablierung dauerhafter Strukturen statt kurzer Projektförderungen
- Steigerung der Jobattraktivität in (stark überlasteten) Ausländerbehörden
- Förderung von (Integrations-)Begleitstrukturen



Reformvorschläge

Spezifische Vorschläge für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Behördliche Genehmigungsverfahren

- Eindeutigere und weniger volatile Gesetzgebung (BlmSchG) unter Berücksichtigung der Vollzugsperspektive; Reduktion der Regelungsdichte
- Digitalisierung des Genehmigungsverfahrens (sowohl im Hinblick auf das Backoffice als auch auf die Antragsstrecke), insbesondere durch den Ausbau des digitalen Datenaustauschs zwischen Behörden und Antragsteller:innen



Reformvorschläge

Spezifische Vorschläge für die untersuchten Verwaltungsbereiche

Soziale Grundsicherung

- Umfassende Reform der Sozialleistungen: Zusammenlegung von Leistungssystemen (u.a. SGB II, WoGG, KiZ, SGB XII)
- Bündelung von Beratungszuständigkeiten, z.B. in den Jobcentern oder kommunal
- Mehr Pauschalierung statt bürokratisierte Einzelfallgerechtigkeit
- Abbau schwer verständlicher Sprache im Sozialrecht
- Reduzierung von Antrags- und Nachweispflichten; Abbau von gesetzlichen Verrechnungen zwischen Leistungssystemen
- Erleichterung Rechtskreiswechsel SGB II ins SGB XII bei Erwerbsunfähigkeit





Führungskräfte als Gestalter des Wandels

Führungskräfte sollten die Mitarbeitenden gezielt dazu ermutigen, Verantwortung zu übernehmen und als „Problemlöser:innen“ zu handeln.

Dafür braucht es eine klare Rückendeckung durch die Führungsebene, um für die Beschäftigten Handlungssicherheit im Alltag zu schaffen. Insbesondere das mittlere Management ist stärker zu befähigen, vorhandene Spielräume wirksam zu nutzen.

Pragmatisches Verwaltungshandeln sollte gezielt gefördert werden – als Teil eines Kulturwandels hin zu mehr Gestaltungsmut. Während aktuell oftmals ein stark auf Rechtssicherheit fixiertes, risikoscheues Verwaltungshandeln zu beobachten ist, sollte es das Ziel für die Verwaltungsangehörigen sein, zu einer stärker lösungsorientierten Praxis zu gelangen. Dafür ist es wichtig, ein konstruktives Fehlermanagement innerhalb der Behörden zu schaffen. Es gilt, mehr Vertrauen in Mitarbeitende und Bürger:innen zu setzen. Diesen notwendigen Wandel hin zu einer Problemlösungs- und Vertrauenskultur sollten Führungskräfte aktiv als Chance zur Mitgestaltung verstehen.

Auch eine erfolgreiche Verwaltungsdigitalisierung setzt voraus, dass die Führungskräfte die Kompetenzen der Beschäftigten fördern und aufbauen.

Refomvorschläge: Führungsspielräume ausbauen und aktiv nutzen

- Mehr Kompetenzen der Personalführung von den Personalabteilungen auf direkte Führungskräfte übertragen
- Rückendeckung für Mitarbeitende bei Vollzugsentscheidungen (Backing)
- Bereitstellen von Weiterbildungsmaßnahmen und Aufbau eines effektiven Wissensmanagements
- Fokus auf Change Management und Verwaltungskulturwandel in (digitalen) Veränderungsprozessen
- Förderung des zwischenbehördlichen Austauschs



Kontakte



Felix Dinnessen

Partner
Government & Public Services
Tel: +49 221 97324 128
fdinnessen@deloitte.de



Florian Schumacher

Senior Manager
Government & Public Services
Tel: +49 30 25468 4200
fschumacher@deloitte.de



Dr. Maximilian Nagel

Manager
Government & Public Services
Tel: +49 40 32080 4859
maxnagel@deloitte.de



Tobias Bannach

Manager
Government & Public Services
Tel: +49 221 97324 125
tbannach@deloitte.de



Prof. Dr. Sabine Kuhlmann

Universität Potsdam
Professur Politikwissenschaft,
Verwaltung und Organisation
Stellvertretende Vorsitzende des
Nationalen Normenkontrollrats
Tel: +49 331 977 3498
sabine.kuhlmann@uni-potsdam.de



Liz Wehmeier

Universität Potsdam
Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der
Professur Politikwissenschaft, Verwaltung
und Organisation
Tel: +49 331 977 4563
liz.wehmeier@uni-potsdam.de



Philipp Gräfe

Ruhr-Universität Bochum
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl
für Öffentliche Verwaltung, Stadt- und
Regionalpolitik
Tel: +49 234 3212 503
philipp.graefe-h9z@rub.de



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeitende oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 09/2025

