

Potenziale des Öffentlichen Dienstes heben – digitaler, effizienter und kundenorientierter

Positionen zu Digitalisierung und Optimierung im Öffentlichen Dienst

23. Juli 2024

Zusammenfassung

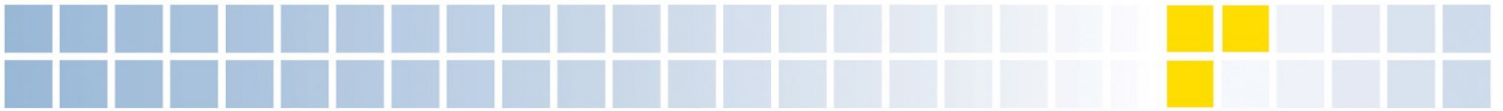
Die deutsche Wirtschaft braucht eine effiziente öffentliche Verwaltung. Wir brauchen eine Verwaltung, die Unternehmen bei Investitionsvorhaben engagiert begleitet, Wachstum ermöglicht und ein Standortvorteil für Deutschland ist. Verwaltung muss Ermöglicher, nicht Bremser sein. Die Realität ist leider eine andere: Oft bremst die öffentliche Verwaltung unternehmerische Dynamik und schränkt Initiative ein.

Beim Öffentlichen Dienst (ÖD) passen seit einigen Jahren Personalaufbau und Performance an vielen Stellen nicht mehr zusammen. Wir brauchen keinen ÖD, der stetig wächst. In Zeiten des Arbeits- und Fachkräftemangels brauchen wir die Beschäftigten nicht in Amtsstuben, wo sie unnötige Bürokratie verwalten, sondern dort, wo sie die Wertschöpfung voranbringen.

Die Politik trägt im Wesentlichen die Verantwortung dafür, dass der Öffentliche Dienst stetig wächst. Neue Gesetze, Verordnungen und Regulierungen bedeuten meist zusätzliche Stellen im ÖD. Beim aktuellen Fachkräftemangel kann aber auch der ÖD diese Stellen nicht besetzen. Die Folge ist, dass der ÖD mit dem Anstieg der ihm zugewiesenen Aufgaben überlastet ist und nicht in der Geschwindigkeit arbeiten kann, wie das zu erwarten wäre. Das betrifft auch ureigene staatliche Aufgabenbereiche, wie z. B. Infrastruktur, Bildung und Genehmigungsverfahren. Der Staat überhebt sich und bremst sich selbst und die Wirtschaft aus.

Mehr Bürokratie wird gern mit einer immer komplexeren Welt erklärt. Das stimmt so nicht. Der Staat gefällt sich immer mehr in der Rolle, die Wirtschaft zu steuern. Er greift in einer Tiefe in Wirtschaftsprozesse ein, die so nicht sein müssten. Es ist die Regulierung, die zu Komplexität und damit zu mehr Bürokratie führt. Der Staat muss sich wieder auf seine Kernaufgaben konzentrieren, er sollte fokussieren und nicht jede Einzelfallgerechtigkeit regeln.

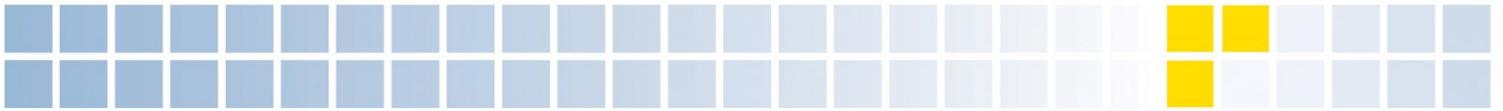
Der ÖD muss aber auch selbst auf die Herausforderungen reagieren, vor denen er steht. Die Behörden werden in den kommenden Jahren große Teile ihrer Belegschaften in den Ruhestand verabschieden. Diese Zahlen werden sich nicht durch jüngere Beschäftigte auffangen lassen. Darauf gibt es – neben der Fokussierung auf die Kernaufgaben – nur eine Antwort: Digitalisierung und Automatisierung. Die Verwaltung muss die Potenziale neuer Technologien nutzen. Die Verwaltung in Deutschland hat sich hier auf den Weg gemacht. Aber das Tempo ist viel zu langsam und das richtige Mindset ist ebenfalls nicht in allen Behörden angekommen. Auch hier ist die Politik gefragt: Sie muss für die Digitalisierung der Verwaltung den gesetzlichen Rahmen schaffen – wie zum Beispiel beim Einsatz von Cloud-Lösungen. Staatliche Prozesse sind über die verschiedenen Entscheidungs- und Zuständigkeitsebenen überkomplex.



Insbesondere die föderalen Strukturen erweisen sich bei der Digitalisierung in Deutschland oft als Bremse. Hier müssen wir mutiger, schneller und konsequenter werden.

An folgenden Punkten sollte im ÖD angesetzt werden:

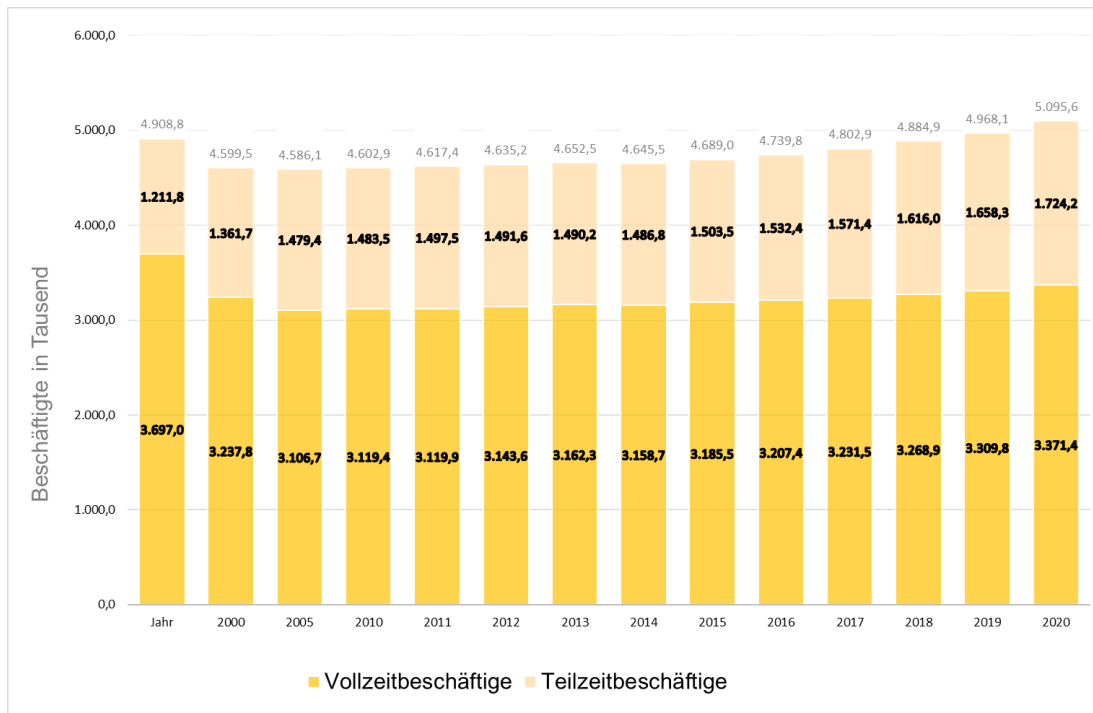
1. Die Digitalisierungs- und Automatisierungsvorhaben müssen entschlossen und möglichst bundesweit über alle föderalen Ebenen harmonisiert angegangen werden. Dabei müssen die Prozesse Ende-zu-Ende gedacht, digital gestaltet und gestrafft werden.
2. Eine wesentliche Bedingung für die erfolgreiche Digitalisierung ist einerseits die Auswahl und die Beschaffung von geeigneter Software, andererseits der kompatible Datenaustausch von Behörden untereinander sowie mit den Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen. Dies sollte schneller und aus einem Guss vonstattengehen.
3. Datenschutz ist ein hohes Gut. Er muss aber auch pragmatisch und umsetzbar an die Erfordernisse der heutigen Zeit angepasst werden. Für Dogmen ist kein Platz. Der Überbietungswettbewerb von 16 Landesdatenschutzbehörden und dem Bundesbeauftragten für Datenschutz muss enden.
4. Verbesserungen im ÖD können durch den Einsatz von E-Akten, Software und KI erzielt werden. Auch im Bereich der Betriebsverfassung und Personalvertretung sollte die Digitalisierung Einzug halten.
5. Es sollte darüber diskutiert werden, wie die Geschwindigkeit von Behörden über Vorgaben erhöht werden kann. Hierfür ist das Instrument der Genehmigungsfiktion geeignet und sollte mehr gesetzliche Anwendungsfälle finden.
6. Bei der Schaffung neuer Gesetze und untergesetzlicher Regelungen sollte die Prüfung durch den Normenkontrollrat (NKR) gewährleisten, dass der Erfüllungsaufwand für Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger nicht weiter ansteigt. Der seit 2015 als Selbstverpflichtung der Bundesregierung eingegangene One-in-one-out-Grundsatz muss endlich gelebt werden.
7. Eine offene und positive Fehlerkultur ist auch für den ÖD wesentlicher Erfolgsfaktor, um Abläufe und Strukturen zu verbessern. Sie sollte konsequent eingeführt und geübt werden. Hier ist vor allem die Haltung von Führungskräften entscheidend, denn oft sind Hemmnisse bei Veränderungsprozessen, Digitalisierung und Modernisierung des ÖD in Haltungsfragen begründet. Angst vor Fehlern oder Scheitern verhindern Innovation.
8. In der öffentlichen Verwaltung kommt es häufig zu Doppelarbeiten und Silodenken. Beides sollte konsequent abgebaut und vermieden werden. Die Ministerien und sonstige staatliche Einheiten stehen nicht im Wettbewerb zueinander, sondern sollten geschlossen an staatlichen Zielen arbeiten. Dies hat nicht nur der Bundesrechnungshof wiederholt angemahnt. Sinnvoll wäre es, wenn die Bundesministerien zentral, mit gemeinsamen Standards und damit effektiv den nachgeordneten ÖD unterstützen.
9. Ein regelmäßiger, aktiver Austausch von Behördenleitungen und der Privatwirtschaft ermöglicht es, Good-Practice-Beispiele zu teilen, Potenziale zu identifizieren und sinnvolle Lösungen für alle Beteiligten zu finden. Dies sollte gelebte Praxis in Deutschland sein.
10. Deutschland hat laut Statistischem Bundesamt einen 28-Jahres-Höchststand an Beamtenstellen. Damit verbundene Kosten in der Zukunft und Formen der impliziten Staatsverschuldung müssen bei der Personalplanung immer mitgedacht werden.



Wachstum des ÖD in Zahlen

Nach dem Statistischen Bundesamt waren rund 5,2 Mio. Menschen in Deutschland zum Stichtag 30. Juni 2022 im ÖD beschäftigt. Das sind 106.100 Beschäftigte oder 2,1 % mehr als ein Jahr zuvor. Damit arbeiteten 2022 über 10 % aller Erwerbstätigen in Deutschland im Staatsdienst. Seit mehreren Jahren steigen die Beschäftigtenzahlen spürbar an.

Grafik: Beschäftigte im ÖD auf Basis der Zahlen des Statistischen Bundesamtes, 2022

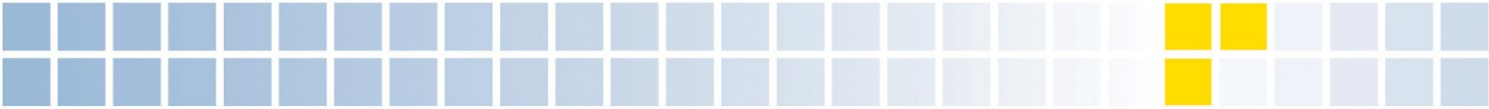


Im Einzelnen

- 1. Digitalisierung möglichst einheitlich und im gesamten Prozess umsetzen:** Die Digitalisierungs- und Automatisierungsvorhaben müssen entschlossen und möglichst bundesweit über alle föderalen Ebenen harmonisiert angegangen werden. Dabei müssen die Prozesse Ende-zu-Ende gedacht, digital gestaltet und gestrafft werden.

Mehr Personal muss nicht immer die Antwort sein. Die Schlüsselfaktoren für mehr Effektivität und Effizienz sind: Mehr auf Digitalisierung und Automatisierung setzen. Bei Automatisierung, dem Einsatz von Software, KI und digitalen Assistenzsystemen als Hebel gegen den Arbeits- und Fachkräftemangel hat der ÖD noch erheblichen Nachholbedarf.¹ Die Chancen der Digitalisierung und Verwaltungsvereinfachung werden nicht konsequent genutzt und kommen nur schleppend voran. Neue Aufgaben führen somit zu weiteren personellen Bedarfen.

¹ NKR – Digitale Verwaltung (2023)



Wie schleppend die digitale Transformation der öffentlichen Verwaltung vorankommt, sieht man am Onlinezugangsgesetz (OZG). Das Ziel, bis Ende 2022 insgesamt 575 OZG-Leistungen zu digitalisieren, wurde deutlich verfehlt. Nicht einmal ein Fünftel der Verwaltungsleistungen steht digital zur Verfügung.

Die Digitalisierung muss zudem viel stärker vom Dienstleistungs-„Kunden“ – also von den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Unternehmen aus – gedacht werden. Sie darf nicht entlang verkrusteter Behördenstrukturen und verworrener Zuständigkeitsebenen umgesetzt werden. Dazu gehört auch der Grundsatz, Prozesse vor ihrer Digitalisierung neu aufzustellen und nicht den Status quo mit digitalen Hilfsmitteln zu zementieren.

Oft endet die Digitalisierung im ÖD nach dem Kundenzugang (reine Frontend-Digitalisierung, z. B. eine E-Mail-Adresse oder Online-Portal). Innerhalb der Behörde werden dann nicht selten aufgrund rechtlicher Vorgaben die digital eingegangenen Daten ausgedruckt und analog weiterverarbeitet. Viele Prozesse sind nicht „Ende-zu-Ende“ digitalisiert, die Software ist häufig veraltet und Innovationen werden oft mit Verweis auf den Datenschutz blockiert.

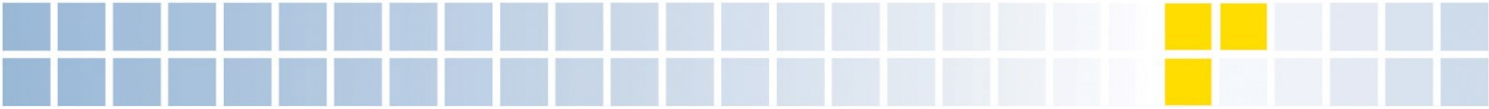
In der COVID 19-Pandemie war gut zu sehen, welche Probleme die Gesundheitsämter hatten. Hier zeigte sich, dass in der Bund-Länder-Kompetenzverteilung Krisen nicht gut zu managen sind. Die derzeitige Aufstellung in Deutschland ist mit oft analogen Doppelstrukturen maximal personalintensiv, ohne dabei Vorteile für Bürger und Wirtschaft zu generieren.

Das größte Digitalisierungspotenzial liegt bei den Kommunen und Ländern, die die Mehrzahl der Verwaltungsaufgaben erledigen. Hier braucht es standardisierte Software, die mit anderen Dienststellen kompatibel ist. Zu oft wird auch hier in ineffizienten Insellösungen gedacht.

Ein Beispiel für die Notwendigkeit von Automatisierung und Digitalisierung im ÖD ist die Bundesagentur für Arbeit (BA). In den kommenden zehn Jahren werden mindestens 25 % der Beschäftigten der BA in den Ruhestand gehen. Das betrifft alle Bereiche der Behörde. Es ist bereits jetzt absehbar, dass diese Zahlen nicht in Gänze vom Arbeitsmarkt ersetzt werden können. Der Druck zur Automatisierung ist also da, weswegen die BA das Thema auch ganz oben auf die Agenda gesetzt hat. Gehemmt wird die BA jedoch u. a. durch den fehlenden Rechtsrahmen für die Nutzung externer Cloud Dienste, komplexe Rechtsetzung, Sozialdatenschutz, kassenrechtliche Bestimmungen wie das Vier-Augen-Prinzip und wenig praktikable und nutzerfreundliche Authentifizierungs- und Identifikationsmöglichkeiten. Hier braucht es pragmatische und schnelle Lösungen, um zeitgemäß arbeiten zu können.

Richtig ist, dass Digitalisierung und Automatisierung insgesamt nicht das Fachkräfteproblem komplett lösen werden. Teils erzeugen sie neue Bedarfe nach Fachkräften (insbesondere IT) und Weiterbildungen (Anwendungskompetenzen). Im Jahr 2026 könnten knapp 106.000 qualifizierte Arbeitskräfte in Digitalisierungsberufen fehlen. Die Konkurrenz zwischen ÖD und Wirtschaft wird zunehmen. Hier ist ein Zielkonflikt erkennbar: Einerseits nimmt der ÖD der Privatwirtschaft Fachkräfte. Andererseits braucht er IT-Fachkräfte, um seine Leistungen zu digitalisieren, zu automatisieren und damit zu beschleunigen und zu optimieren.

Der ÖD braucht ebenso wie die Privatwirtschaft viel IT-affinen Nachwuchs, um die Herausforderung der Digitalisierung zu meistern. Hierfür sind Schulabsolventen mit soliden Kenntnissen in mathematisch-naturwissenschaftlichen, technischen Fächern und im



Bereich Informatik unverzichtbar, die erfolgreich in MINT-Ausbildungs- und Studiengänge einsteigen können. Darüber hinaus brauchen wir Zuwanderung in diese Berufe.

Gute Beispiele

Es gibt positive Beispiele, die als Vorbild für Digitalisierung dienen können:

Vom Umfang stellen die Verfahren des Melde- und Beitragswesens zur sozialen Sicherung eines der größten elektronischen Massenverfahren in Deutschland dar. Über den GKV-Kommunikationsserver werden pro Jahr mehr als 500 Mio. Sozialversicherungsmeldungen ausgetauscht. Beeindruckend dabei ist, wie viele, sehr unterschiedliche Stellen hieran erfolgreich beteiligt sind. Diese Digitalisierungs- und Automatisierungsrenditen aus dem Melde- und Beitragswesen ermöglichen es, Personal sinnvoller einzusetzen und erhöhen die Effizienz massiv.

Ein weiteres positives Beispiel zeigt die Deutsche Bahn AG: Bundesweit hat allein die Digitalisierung und Zentralisierung der Bahnsteigansagen über 600 Stellen frei werden lassen, die nun wesentlich sinnvoller eingesetzt werden, als nachts um halb zwei live anzukündigen, dass ein Zug einfährt.

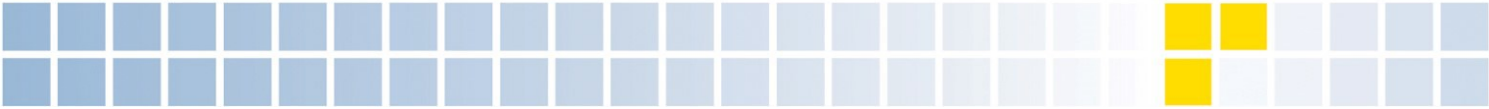
2. **Beschaffung modernisieren und Datenausgleich medienbruchfrei gestalten:** Eine wesentliche Bedingung für die erfolgreiche Digitalisierung ist einerseits die Auswahl und die Beschaffung von geeigneter Software, andererseits der kompatible Datenaustausch von Behörden untereinander sowie mit den Bürgerinnen und Bürgern und Unternehmen. Dies sollte schneller und aus einem Guss vonstattengehen.

Häufig verwenden Behörden trotz vergleichbarem Aufgabenzuschnitt unterschiedliche Software, die untereinander nicht kompatibel sind. Bei der Einführung neuer Software muss der medienbruchfreie Datenaustausch Grundvoraussetzung sein, damit die Verwaltung kein unnötiger Einführungsaufwand trifft und diese lahmlegt.

Die Beschaffung von neuer Software ist für die öffentliche Hand äußerst komplex und In-House-Lösungen überfordern häufig die Institutionen. Externe Fachexpertise kann die Bedarfsanalyse beschleunigen und für Einkaufsprozesse eingesetzt werden.

3. **Den Datenschutz achten, aber Potenziale nicht verbauen:** Datenschutz ist ein hohes Gut. Er muss aber auch pragmatisch und umsetzbar an die Erfordernisse der heutigen Zeit angepasst werden. Für Dogmen ist kein Platz. Der Überbietungswettbewerb von 16 Landesdatenschutzbehörden und dem Bundesbeauftragten für Datenschutz muss enden.

Clouddienste werden immer wichtiger. Wenn deren Server aber z. B. in den USA stehen, kann dies gegen europäische Datenschutzbestimmungen verstoßen. Ohne Cloud geht es aber nicht für den ÖD. Er ist auf neue, cloudbasierte Software-Lösungen angewiesen. Software ist heutzutage eine Dienstleistung und keine einmalige Investition mehr, wie früher ein Faxgerät. Einige Produkte von Softwareanbietern und Support sind nur noch in der Cloud überhaupt verfügbar.



Der zu weit gehende Datenschutz verhindert pragmatische Lösungen, gerade auch im Bildungsbereich. Eine vielfach bewährte Anwendung für Videokonferenzen wie beispielsweise Microsoft Teams darf aktuell aus Datenschutzgründen nicht für den virtuellen Unterricht an Schulen eingesetzt werden. Der Datenschutz verlangt eine Lösung, die so nicht auf dem Markt ist. Die Bildungsministerien und Schulträger haben schlichtweg nicht die Kapazitäten oder Fähigkeiten, eine solche Software aus dem Boden zu stampfen.

4. **Verfahren einfacher und digitaler machen:** Verbesserungen im ÖD können durch den Einsatz von E-Akten, Software und KI erzielt werden. Auch im Bereich der Betriebsverfassung und Personalvertretung sollte die Digitalisierung Einzug halten.

Für die Personalratsarbeit der Behörden gilt, was auch für die Digitalisierung der Betriebsverfassung gelten soll: Die Betriebsverfassung sollte mit den Digitalisierungsanforderungen Schritt halten. Richtig wäre es gewesen, die Digitalisierungsschritte, die aufgrund der COVID19-Pandemie vorgenommen wurden, dauerhaft im Betriebsverfassungsgesetz zu etablieren. Das Betriebsrätemodernisierungsgesetz ist aber hinter den Pandemieregulungen zurückgeblieben. Folgende Regelungen und Möglichkeiten sind für die Praxis besonders wichtig:

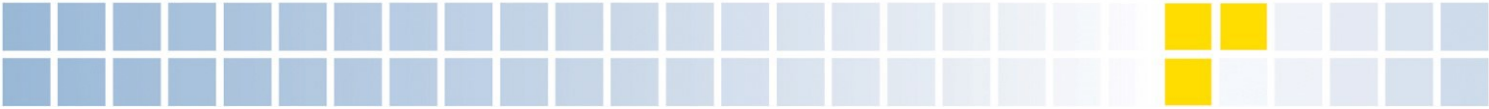
- Elektronische Betriebsratswahlen
- Generelles Wahlrecht der Betriebsräte, ob Sitzungen in Präsenz oder virtuell durchgeführt werden
- Abschluss von Betriebsvereinbarungen in Textform ermöglichen
- Rechtssicherheit für virtuelle Betriebsversammlungen
- Arbeit der Wahlvorstände für Virtualisierung öffnen

5. **Mit gesetzlichen Fristen die Schnelligkeit des ÖD erhöhen:** Es sollte darüber diskutiert werden, wie die Geschwindigkeit von Behörden über Vorgaben erhöht werden kann. Ein Instrument, das stärker genutzt werden sollte, ist die Genehmigungsfiktion. Wenn die Bearbeitungsfrist verstrichen ist, bedeutet das, einem Antrag ist stattgegeben. Das lässt sich zweifellos nicht über alle Dienstleistungen des ÖD ausrollen. Allerdings sollte dieses Instrument intensiver genutzt und die gesetzlichen Anwendungsfälle ausgeweitet werden.

Auf Bundesebene wird ein Rechtsanspruch auf digitale Verwaltungsdienstleistungen derzeit kontrovers diskutiert. Dieser Anspruch würde den Druck deutlich erhöhen.

6. **Möglichkeiten des Bürokratieabbaus zur Entlastung des ÖD nutzen:** Bei der Schaffung neuer Gesetze und untergesetzlicher Regelungen sollte die Prüfung durch den Normenkontrollrat (NKR) gewährleisten, dass der Erfüllungsaufwand für Wirtschaft und Bürgerinnen und Bürger nicht weiter ansteigt. Der seit 2015 als Selbstverpflichtung der Bundesregierung eingegangene One-in-one-out-Grundsatz muss endlich gelebt werden.

Der One-in-one-out-Grundsatz beschreibt die Verpflichtung, dass für jede neue bürokratische Belastung im gleichen Umfang eine bestehende entfallen soll. Diese Vorgabe wurde in den vergangenen Jahren nicht eingehalten. Im Gegenteil: Die Bürgerinnen und Bürger und die Unternehmen werden mit immer neuen Gesetzen konfrontiert. Darüber hinaus ist für neue Gesetze und Verordnungen immer zu klären, ob und wie diese administrierbar sind.



Neue Regulierungen des Gesetzgebers bringen im ÖD bisher meist erhebliche Stellenzuwächse mit sich. Im Schnitt alle drei Tage kommt deutschlandweit ein neues Gesetz hinzu. Bei vielen neuen Gesetzesideen ist die Umsetzung und Nachverfolgung mangels verfügbaren Personals im nachgeordneten Bereich nicht leistbar.

Der Normenkontrollrat hat ermittelt, dass gegenüber den Vorjahren die Belastungen von Unternehmen, Behörden und Bürgern um 9,3 Milliarden Euro pro Jahr gestiegen sind. Und das gilt nur für das Bundesrecht. Noch nie sei dieser „laufende Erfüllungsaufwand“ so hoch gewesen wie heute. Dazu komme eine Belastung durch einmaligen Aufwand von Neuregelungen in Höhe von rund 23,7 Milliarden Euro. Bürokratieabbau ist ein Konjunkturprogramm zum Nulltarif. Die komplexen Regularien und deren Umsetzung in Deutschland müssen einfacher, adressatenorientierter und wirksamer werden.

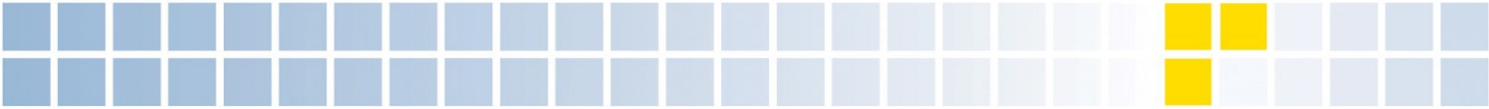
Was ist konkret zu tun? Der Normenkontrollrat hat dies zielführend beschrieben: Die Rechts- und Verwaltungsvereinfachung soll zum allgemeinen Leitbild von Regulierung und Vollzugsdesign werden: Ziel ist es, für Bürgerinnen und Bürger und Unternehmen nicht mehr, sondern weniger Kontaktpunkte mit staatlichen Institutionen zu schaffen. Was automatisiert werden kann, muss automatisiert werden. Was digital laufen kann, muss digitalisiert werden. Wo Leistungen, Aufgaben und Organisationen zusammengefasst, entschlackt und konsolidiert werden können, muss dies geschehen. Dabei geht es nicht um Politikverzicht oder einen Abbau staatlicher Leistungen. Im Gegenteil: Um Handlungsfähigkeit wiederzuerlangen und politisch gestalten zu können, sind vollzugstauglichere Gesetze, übersichtlichere Strukturen und weniger Schnittstellen nötig. Ein guter Ansatzpunkt für die Digitalisierung des ÖD wäre z. B. eine intensive und konsequente Nutzung des Digitalchecks bei Gesetzesvorhaben des Bundes.

Die Frage nach der optimalen Aufgabenverteilung in einem Verwaltungsgefüge sollte danach bewertet werden, wie Transaktions-, Entwicklungs- und Betriebskosten bei der Leistungserbringung um ein Vielfaches gesenkt und die Leistungsqualität erhöht werden kann. Wenn jede Behörde nicht mehr alle Prozessschritte selbst durchführt, können Teilprozesse und Querschnittsaufgaben zentralisiert werden. Wenn standardisierte Dienstleistungen (z. B. Einkommensprüfung) statt in jeder einzelnen Behörde in einem darauf spezialisierten, überregional oder sogar deutschlandweit tätigen Dienstleistungszentrum erledigt würden, könnten weit höhere Effizienzgrade erzielt werden, als dies dezentral in jeder Einzelbehörde der Fall wäre. So müsste nicht jede Behörde oder Gebietskörperschaft eigene Strukturen, Verfahren und Betriebsmittel für alle anfallenden Aufgaben vorhalten. Diese Fragestellungen spielen bei der Neuausrichtung des OZG genauso eine Rolle, wie bei der Beurteilung der Praxis- und Digitaltauglichkeit von Gesetzen und Suche nach der bürokratieärmsten Umsetzungsalternative. Eine bessere Messbarkeit und Leistungsvergleiche ermöglichen überhaupt erst eine sinnvolle Ressourcensteuerung.

Schließlich führt das politische Ziel der Einzelfallgerechtigkeit häufig zu einem unverhältnismäßig hohen Verwaltungsaufwand. Dort, wo der Verwaltungsaufwand zur Sicherstellung von Einzelfallgerechtigkeit im Verhältnis zu den Vorteilen durch geringere Leistungsausgaben unverhältnismäßig ist, sollte verstärkt von pauschalen Leistungsfestsetzungen Gebrauch gemacht werden.

- 7. Über das Qualitätsmanagement und die richtige Kultur besser werden:** Eine offene und positive Fehlerkultur ist auch für den ÖD wesentlicher Erfolgsfaktor, um Abläufe und Strukturen zu verbessern.

Der ÖD sollte sich ständig einer Überprüfung und Verbesserung seiner Aufgaben stellen. Ausgangspunkt sollte hierbei – wie in der Privatwirtschaft – die Orientierung an Kundinnen



und Kunden sein. Aber auch kulturell sollten sich die Behörden weiterentwickeln. Eine positive Fehlerkultur sollte konsequent eingeführt und geübt werden. Hier ist vor allem die Haltung von Führungskräften entscheidend, denn oft sind Hemmnisse bei Veränderungsprozessen, Digitalisierung und Modernisierung des ÖD in Haltungsfragen begründet. Angst vor Fehlern oder Scheitern und die fehlende Kommunikation darüber verhindern Innovation. Das gilt auch für mangelnde Bereitschaft zu Fort- und Weiterbildungen oder fehlende Angebote davon sowie ein oft deutlich ausbaufähiges Innovationsmanagement.

Die richtige Kultur im Umgang mit Fehlern – einschließlich ehrlicher Analyse und lösungsorientierter Aufarbeitung – muss konsequent gelebt werden. Mitarbeiterbeteiligung und Innovationsmanagement sollten stärker genutzt werden, um die Akzeptanz gegenüber Veränderungen zu steigern und die Veränderungsgeschwindigkeit zu erhöhen. Es geht beim Thema Fehlerkultur nicht nur um tatsächliche Fehler im engeren Sinne, sondern auch um die Kompetenz (und den Rückhalt z. B. bei Vorgesetzten), Spielräume zu nutzen. Manchmal bieten sich Spielräume, aber aus Angst vor Konsequenzen werden diese kaum genutzt.

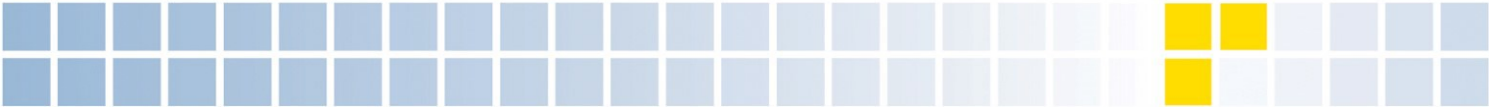
Wer kennt die Prozesse, Produkte und Systeme besser als das ausführende Personal? Was Unternehmen zu millionenschweren Einsparungen und Verbesserungen verhilft, gilt auch für den ÖD: Ein offenes Innovationsmanagement hilft, die Potenziale aus der Mitarbeiterschaft zu heben. Die Belohnung muss nicht zwingend monetär sein, intrinsische Motivation bringt immer wieder die größten Verbesserungen. Es steckt viel Kreativität und Fachkenntnis in den Mitarbeitenden des ÖD.

8. **Mehr Kooperation, weniger Silodenken:** In der Ministerialbürokratie kommt es häufig zu Doppelarbeiten und Silodenken. Beides muss konsequent abgebaut und vermieden werden. Die Ministerien und sonstige staatliche Einheiten stehen nicht im Wettbewerb zueinander, sondern sollten geschlossen an staatlichen Zielen arbeiten. Dies hat nicht nur der Bundesrechnungshof wiederholt angemahnt.²
9. **Austausch zwischen ÖD und Privatwirtschaft intensivieren.** Ein regelmäßiger, aktiver Austausch von Behördenleitungen und der Privatwirtschaft ermöglicht es, Good-Practice-Beispiele zu teilen, Potenziale zu identifizieren und sinnvolle Lösungen für alle Beteiligten zu finden. Dies sollte gelebte Praxis in Deutschland sein.

In Sachen Organisation und Innovation ist ein Austausch mit Unternehmensleitungen für Ämter, Behörden und den nachgeordneten Bereich sinnvoll und gewinnbringend. Die Bereitschaft der Unternehmerinnen und Unternehmer, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen, ist da. Ebenso sollte stärker mit (vorübergehendem) Personalaustausch und Abordnungen gearbeitet werden, um besser voneinander zu lernen.

10. **Langfristige Kosten des ÖD im Auge behalten:** Deutschland hat laut Statistischem Bundesamt einen 28-Jahres Höchststand an Beamtenstellen. Beamte genießen im Bereich der Gesundheitsversorgung und bei der Alterssicherung eine Reihe von Vorteilen gegenüber Angestellten. 1,75 Mio. Beamte meldet das Statistische Bundesamt aktuell auf Basis der Zahl vom Juni 2022. Parallel sinkt die Zahl der Selbstständigen auf den niedrigsten

² Bundesrechnungshof - Strategische Steuerung der digitalpolitischen Vorhaben in den Bundesministerien, Juli 2022



Stand seit 26 Jahren. Die Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen schwindet.

Die Belastung der Haushalte, vor allem der Länderetats, steigt durch die in der Zukunft liegenden Pensionsverpflichtungen massiv an. Oft fehlt es an Rücklagen. Hier zeigen sich Formen der impliziten Staatsverschuldung ("versteckte" Staatsschulden). Kurzfristig für den Staat kostengünstigere Verbeamtungen (z. B. keine Arbeitgeberbeiträge an die gesetzliche Arbeitslosen- und Rentenversicherung) stehen hohe langfristige Kostenbelastungen für Pensionen und Beihilfe gegenüber. Bei den Verbeamtungen sollten sich Bund, Länder und Kommunen auf die Bereiche konzentrieren, die die besonderen Pflichten und Rechte des Beamtentums rechtfertigen, wie z. B. Justiz und Innere Sicherheit.

Ansprechpartner:

BDA | DIE ARBEITGEBER
Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände

Abteilung Strategie und Zukunft der Arbeit
T +49 30 2033-1070
strategie@arbeitgeber.de

Die BDA organisiert als Spitzenverband die sozial- und wirtschaftspolitischen Interessen der gesamten deutschen Wirtschaft. Wir bündeln die Interessen von einer Million Betrieben mit rund 30,5 Mio. Beschäftigten. Diese Betriebe sind der BDA durch freiwillige Mitgliedschaft in Arbeitgeberverbänden verbunden.