Institut für den öffentlichen Sektor

Public Governance

ZEITSCHRIFT FÜR ÖFFENTLICHES MANAGEMENT

WINTER 2023/2024

Zukunftsfähiges Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung: Was jetzt wichtig ist

Gastkommentar
Zunehmender Fachkräftemangel braucht kreativen Rekrutierungsmix

Proaktive Verwaltungsleistungen zur Entlastung von Verwaltungen und Bürgern

Wie an neue Leute kommen?
Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung

Gefördert durch

KPMG

INHALT

Editorial
3 Die Leute fehlen

Gastkommentar
4 Zunehmender Fachkräftemangel braucht kreativen Rekrutierungsmix

Schwerpunktthema
6 Zukunftsfähiges Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung: Was jetzt wichtig ist

Im Fokus
12 Wie an neue Leute kommen? Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung

15 Proaktive Verwaltungsleistungen zur Entlastung von Verwaltungen und Bürgern

Standpunkt
18 Die Aktualisierung der Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes

Im Fokus
20 Zusammenspiel von integrierten Informationssystemen und Public Corporate Governance Kodizes für leistungsstarke Beteiligungssteuerung

Rundblick
24 Start-ups und Verwaltung Hand in Hand

Nachruf
26 Wir trauern um Heinz Dürr

Aktuelles aus Verwaltungswirtschaft und öffentlichen Unternehmen
27 Corporate Governance
Kodexnovelle: Landesunternehmen in Baden-Württemberg sollen Klimaschutzvorreiter werden

27 Digitalisierung
KI in der Kommunalverwaltung – Chancen und Risiken verstehen (und Weiteres)

30 Haushalts- und Rechnungswesen
Produktbuch soll integrierte Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung fördern (und Weiteres)

31 Öffentliche Finanzwirtschaft
Bundesverfassungsgericht stärkt Schuldenbremse (und Weiteres)

32 Verwaltungsmodernisierung
Normenkontrollrat bemängelt Bürokratiekosten: so hoch wie nie zuvor

32 Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft
Empfehlungen zur Finanzierung der Energiewende

33 Nachhaltigkeit
EU: Neue Größenkriterien für verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen

33 Recht und Steuern
Sonderbericht des EU-Rechnungshofs: Wettbewerb geht zurück – immer weniger Unternehmen nehmen an Vergabeverfahren teil

In eigener Sache
34 Das Institut für den öffentlichen Sektor auf der Smart Country Convention 2023 in Berlin (und Weiteres)

Service
35 Abonnement PublicGovernance, Impressum

36 Ansprechpersonen

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

EDITORIAL

Die Leute fehlen

Der Fachkräftemangel trifft viele Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft, aber auch den öffentlichen Dienst. Die Gründe dafür sind vielfältig: Zum einen führt die demografische Entwicklung dazu, dass immer mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und es nicht genügend Nachwuchs gibt, um diese Lücken zu füllen. Zum anderen haben sich die Anforderungen an die Arbeit in den letzten Jahren stark verändert. Die Digitalisierung und der Wandel zu einer Wissensgesellschaft erfordern neue Kompetenzen und Fähigkeiten, die nicht immer leicht zu finden sind. Hinzu kommt, dass der öffentliche Dienst oft – und nur selten zu Recht – als unattraktiv wahrgenommen wird, was die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften zusätzlich erschwert.

Der Fachkräftemangel hat jedoch weitreichende Konsequenzen. So kann er dazu führen, dass Wartezeiten länger werden, wichtige Aufgaben nicht mehr erfüllt werden können oder die Qualität der Arbeitsergebnisse leidet. Außerdem sind die Innovationsfähigkeit und am Ende auch die Zukunftsfähigkeit des öffentlichen Sektors in Gefahr. Maßnahmen zu ergreifen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist für den öffentlichen Sektor daher zu einer Überlebensfrage geworden. Dazu gehören beispielsweise eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung, gezielte Personalentwicklung und eine moderne Personalpolitik, die den Anforderungen der Digitalisierung und der Wissensgesellschaft gerecht wird. In einer Kurzbefragung hat unser Institut die Probleme bei der Personalsuche näher ausgeleuchtet, die Ergebnisse stellen wir in dieser Ausgabe vor.

In unserem Schwerpunktbeitrag beschäftigt sich Professor Gerhard Hammerschmid, wissenschaftlicher Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor, mit dem Thema zukunftsfähiges Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung. Er gibt auf Basis aktueller Studienergebnisse eine Bestandsaufnahme wieder und entwickelt eine Reihe von Handlungsempfehlungen.

Auch der Gastkommentar von Dr. Katrin Krömer, Vorständin Ressourcen der Bundesagentur für Arbeit, beschäftigt sich mit dem Thema Fachkräftemangel. Sie stellt die Gesamtlage am Arbeitsmarkt dar und beschreibt, wie die Bundesagentur selbst vorgeht, auch in Zeiten des Fachkräftemangels qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

Simona Stockreiter von der Hertie School beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit proaktiven Verwaltungsleistungen. Sie zeigt auf, wie Verwaltungen durch die Bereitstellung von digitalen Services Bürgern Zeit und Aufwand ersparen und gleichzeitig die Effizienz der Verwaltung steigern können. Professor Ulf Papenfuß von der Zeppelin-Universität und Kristin Wagner-Krechlok beschäftigen sich in ihrem Beitrag mit dem Zusammenspiel von integrierten Informationssystemen und Public Corporate Governance Kodizes für eine leistungsstarke Beteiligungssteuerung. Ein zentrales Dokument der Public Corporate Governance sind die Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes. Wir freuen uns sehr, dass Ministerialdirektor Stefan Ramge und Ministerialrat Dr. Andreas Kerst vom Bundesfinanzministerium bei uns die Aktualisierung der Grundsätze vorstellen. In ihrem Beitrag geben sie einen Überblick über die neuen Regelungen.

In den letzten Monaten gab es ein Ereignis, das bei uns große Trauer ausgelöst hat. Im November 2023 verstarb unser langjähriger Beiratsvorsitzender Heinz Dürr. In einem gemeinsamen Nachruf von Professor Jörg Rocholl, der letztes Jahr an die Spitze des Beirats getreten ist, und Dr. Ferdinand Schuster erinnern wir an sein Wirken. Für sein großes Engagement und seine wertvollen Beiträge zur Weiterentwicklung unseres Instituts sind wir Heinz Dürr tief zu Dank verpflichtet. Seine bis ans Lebensende unstillbare Neugier, sein Optimismus und seine innere Freiheit werden für uns immer Vorbild bleiben.

Wir hoffen, dass die Beiträge in dieser Ausgabe von PublicGovernance Ihnen wertvolle Einblicke und Anregungen bieten, und wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Mathias Oberndörfer
Stellvertretender Vorsitzender
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

GASTKOMMENTAR

Zunehmender Fachkräftemangel braucht kreativen Rekrutierungsmix

Dr. Katrin Krömer
Vorständin Ressourcen,
Bundesagentur für Arbeit

Kürzere Öffnungszeiten beim Bäcker, wegen Personalmangel ausfallende Züge und Pflegeeinrichtungen, die kaum noch neue Fachkräfte finden. Immer mehr Branchen beklagen einen zunehmenden Fachkräftemangel. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen unserer Fachkräfteengpassanalyse, die von der Bundesagentur jährlich veröffentlicht wird. In mittlerweile 200 der rund 1.200 Berufe wurde ein Engpass festgestellt. In jedem sechsten Beruf sind Fachkräfte knapp.

Verursacht wird dieser zunehmende Mangel durch zwei Trends. Einerseits ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf mittlerweile 35 Millionen gestiegen. Dieser positive Trend beschleunigt die Verknappung am Arbeitsmarkt. Andererseits wirkt sich die Demografie aus. Ohne Zuwanderung in den Arbeitsmarkt werden bis zum Jahr 2035 sieben Millionen Erwerbspersonen fehlen. Ein Erschließen der inländischen Potenziale ist darin bereits unterstellt. Schon ein Blick auf die Altersstruktur der Beschäftigten zeigt diese Notwendigkeit. Knapp ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist älter als 55 Jahre. Für die öffentliche Verwaltung und die Sozialversicherungen sind es sogar 30 Prozent. Dies verdeutlicht den notwendigen Kraftakt.

Auch wegen der Demografie geht das aktuelle Jobwachstum mittlerweile ausschließlich auf ausländische sozialversicherungspflichtige Beschäftigte zurück. Deren Zahl stieg binnen eines Jahres um rund 300.000 auf mittlerweile 5,44 Millionen an. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit deutschem Pass sank dagegen um 107.000 auf 29,65 Millionen. Dahinter verbirgt sich mitnichten ein Verdrängungseffekt, sondern reine Demografie.

Fachkräftesicherung nur mit verschiedenen Hebeln möglich

In der Bundesagentur definieren wir zwei wirksame Hebel, die beide greifen müssen, um den Fachkräftebedarf zu sichern.

Erstens ist es wichtig, das inländische Potenzial zu erschließen. Das gilt zuerst für unser Kerngeschäft, also für arbeitslose Menschen. In acht von zehn gemeldeten Stellen suchen Unternehmen Fachkräfte, doch nur jeder zweite Arbeitslose kann eine Qualifikation vorweisen. Hier zählt also jede berufliche Qualifizierung, wofür wir beständig werben. Allein für das Jahr 2024 stellen wir 2,5 Milliarden Euro für berufliche Weiterbildungen bereit. Doch nicht immer trauen sich Arbeitslose eine mitunter mehrjährige Qualifizierung zu.

Bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt Deutschland im europäischen Vergleich unter den ersten Top 3, bei der Arbeitszeit dagegen am unteren Ende der Skala. In der Bundesagentur setzen wir uns sehr dafür ein, diese Potenziale zu erschließen. Dafür braucht es etwa ein gut ausgebautes Netz an Kindertagesstätten, gerade auch in Randzeiten. Ebenso können auch lebenserfahrene Ältere den Mangel lindern.

Wichtig ist uns eine aktive Begleitung der Menschen und Unternehmen in der Transformation. Durch den Strukturwandel am Arbeitsmarkt werden sich Jobs verändern. Manche Jobs werden entfallen, andere werden neu entstehen. Im Ergebnis kann sich das die Waage halten, die Tätigkeiten werden aber spezifischer. Hierauf haben wir uns eingestellt und verfolgen einen präventiven Ansatz. Wir beraten Beschäftigte in den vom Strukturwandel betroffenen Branchen bereits bevor Arbeitslosigkeit droht, fördern eine notwendige Qualifizierung und können dadurch die Menschen im Job halten.

Selbst wenn diese inländischen Hebel alle greifen, wird das nicht reichen, um den Fach- und Arbeitskräftebedarf zu decken. Wir brauchen, *zweitens*, zugewanderte Fach- und

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeitskräfte. Da die Binnenmigration in der EU perspektivisch sinken wird, steigt unser Interesse an Menschen aus Drittstaaten. Mit dem neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird Deutschland für ausländische Arbeitskräfte interessanter. Ich appelliere an alle Unternehmen, sich dafür offen zu zeigen. Die Bundesagentur wird mit den beschriebenen Hebeln alles Mögliche unternehmen, um Unternehmen wie auch Menschen über ihre Erwerbsbiografie hinweg beratend, bei Bedarf fördernd und vorausschauend zu unterstützen.

Auch für die Bundesagentur für Arbeit gilt: Es braucht einen Mix an Rekrutierungsmaßnahmen

Neben unserer Rolle für den Arbeitsmarkt sind wir auch selbst Teil dieses Marktes. Rund 113.000 Beschäftigte beraten Arbeitslose, Schülerinnen und Schüler, Menschen im Erwerbsleben, zahlen Leistungen vom Arbeitslosengeld über das Kindergeld bis hin zum Kurzarbeitergeld aus. Zudem haben wir uns einem klaren digitalen Fokus verschrieben und unterhalten als Organisation eine der größten IT-Landschaften in Europa. Die Einsatzmöglichkeiten in der Bundesagentur sind also sehr breit. Das entfaltet individuelle Entwicklungsperspektiven, bedarf aber auch einer ebenso umfassenden wie vorausschauenden Personalplanung.

Um in einem zunehmend von Engpässen dominierten Arbeitsmarkt zu bestehen, braucht es einen breiten Rekrutierungsmix. Exemplarisch möchte ich drei Faktoren nennen.

Erstens: Bei der Rekrutierung neuer Kolleginnen und Kollegen können wir stärker auf individuelle Kompetenzen und berufliche Erfahrungen setzen, weil wir im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen Einrichtungen nicht an formelle beamtenrechtliche Zugangsvoraussetzungen gebunden sind. Um Fachlichkeit und Chancengleichheit zu garantieren, haben wir deswegen sowohl für die externe Rekrutierung als auch die interne, persönliche Weiterentwicklung ein einheitliches Kompetenzmodell entwickelt. Die vier Grundkompetenzen – fachlich-methodische Kompetenz, sozialkommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz sowie personale Kompetenz – bilden den Rahmen. Darunter gruppieren sich 15 Teilkompetenzen, etwa wie Fachwissen eingesetzt wird oder die wichtiger werdende IT-/Medienkompetenz.

Im Rekrutierungsprozess können wir dadurch möglichst objektiv erkennen, ob Bewerbende und Tätigkeitsprofil zusammenpassen. Zudem können wir damit einen breiteren Interessentenkreis ansprechen und vergrößern das Potenzial an Bewerbenden. Dieser Vorteil gilt im Folgenden auch für die Personalentwicklung, in der wir unseren Mitarbeitenden deutlich flexiblere Möglichkeiten bieten.

Zweitens: digitale Chancen konsequent nutzen. Ansprechende Karriereseiten im Internet sind wichtig, doch werden diese direkt nur von Interessenten angesteuert, deren „Attention“ bereits geweckt ist. Wir setzen immer stärker auf die Zielgruppenansprache über Social-Media-Anzeigen oder Textanzeigen in Suchmaschinen. Unser Targeting richten wir dabei an der konkreten Stelle aus. Ist diese „Awareness“ über den ersten – werbemittelgesteuerten – Kontakt erreicht, versuchen wir, Interesse für unser eigenes Stellenportal zu wecken. Die Kampagnen spielen wir zeitlich abgestimmt aus, etwa für unsere Ausbildungsangebote oder unser jährliches Traineeprogramm für berufserfahrene Führungskräfte. Dadurch erreichen wir auch Interessenten, die uns als Arbeitgeberin zunächst noch nicht auf dem Radarschirm hatten.

Drittens: Wir haben eine eigene Arbeitgebermarke entwickelt. Diese greift das grundlegende Corporate Design der Bundesagentur auf, unterscheidet sich aber auch bewusst von der Zielgruppenansprache für unsere Kundinnen und Kunden. Unter dem Slogan „Wir machen Chancen“ präsentieren wir uns bundesweit als Arbeitgeberin. Dabei werben 17 eigene Testimonials, also „echte“ Kolleginnen und Kollegen, für uns. Das schafft Vertrauen, das schafft Nähe, das schafft Interesse. Auch hier setzen wir gezielt auf die konkrete Zielgruppenansprache in den sozialen Medien und Suchmaschinen. Das erhöht unsere Bekanntheit als Arbeitgeberin.

Wir gehen diesen Weg konsequent weiter. Auch in den kommenden Jahren haben wir uns bei der Rekrutierung und der Personalentwicklung viel vorgenommen. Und selbstredend gelten meine eingehenden Sätze. Wir beraten und unterstützen Unternehmen bei der Rekrutierung und Menschen über die berufliche Erwerbsbiografie hinweg. Dafür müssen wir selbst personell gut und zukunftsorientiert aufgestellt sein.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

SCHWERPUNKTTHEMA

Zukunftsfähiges Personalmanagement in Zeiten der Digitalisierung: Was jetzt wichtig ist

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Der öffentliche Dienst in Deutschland steht heute vor Herausforderungen, die sich bereits im Verwaltungsalltag bemerkbar machen und die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung zunehmend beeinträchtigen. Nach einer repräsentativen Bürgerbefragung von dbb und Forsa aus dem Jahr 2023[1] ist der Staat nach Ansicht einer deutlichen Mehrheit der Bevölkerung (69 Prozent) heute nicht mehr in der Lage, seine Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen. Aber auch die Verwaltung sieht die Lage zunehmend kritisch. In dem diesjährigen „Zukunftspanel Staat und Verwaltung" – aufbauend auf einer deutschlandweiten Befragung von über 300 Behörden[2] – ist fast die Hälfte der befragten Behördenleitungen der Meinung, dass der Staat mit seinen Aufgaben und Problemen überfordert ist. Diese Befragung zeigt auch klar, wo die größten Herausforderungen aus Sicht der Behörden bestehen. Ganz oben an der Spitze, noch vor Digitalisierungs- und Einsparungsdruck, finden sich demografischer Wandel und Attraktivität als Arbeitgeber. Ein Vergleich über die letzten Jahre zeigt, dass gerade diese Themen am stärksten an Bedeutung gewonnen haben.

Hoher Handlungsdruck bei Personalmanagement im öffentlichen Dienst

Während die politische Aufmerksamkeit – und damit auch entsprechende Investitionen – während der letzten Jahre vor allem auf der schleppenden Verwaltungsdigitalisierung und dem OZG lag, ist aus Sicht der Behördenleitungen der Personalbereich die klar größte Herausforderung. Die Kombination einer Pensionierungswelle der Babyboomer-Generation mit rund 1,3 Millionen Beschäftigten, die bis 2030 in den Ruhestand gehen, einem zunehmend umkämpften Arbeitsmarkt sowie stark geänderter Erwartungen junger Menschen bzw. der sogenannten Generation Z an die Arbeitswelt führen in vielen Verwaltungen zu kritischen Personalengpässen. Der dbb konstatiert bereits heute eine Personallücke von 550.000 Beschäftigten und warnt vor einer signifikanten Schwächung der Leistungsfähigkeit des Staats.[3] Es ist somit dringend an der Zeit, das Thema Personal in den Vordergrund zu stellen und effektive und langfristige Maßnahmen in Richtung eines modernen und zukunftsfähigen Personalmanagements im öffentlichen Dienst zu setzen; gerade auch, um die Digitalisierung erfolgreich umzusetzen.

Fehlende Kompetenzen und Kapazitäten und die bisher nur unzureichende Verknüpfung von Digitalisierung und Personalmanagement bremsen die Verwaltungsdigitalisierung erheblich.

Bestandsaufnahme: Das sagen Beschäftigte des öffentlichen Dienst

Die gerade veröffentlichte Studie „Barometer Digitale Verwaltung" gibt aufbauend auf einer deutschlandweiten Befragung von Beschäftigten des öffentlichen Dienst interessante Einblicke im Hinblick auf Handlungsbedarfe und Möglichkeiten eines zukunftsorientierten Personalmanagements im öffentlichen Dienst; sie basiert auf dem AMO-Modell (vergleiche Textkasten auf Seite 8).

Insgesamt zeigt die Studie eine mehrheitlich hohe Zufriedenheit der Beschäftigten im öffentlichen Dienst mit ihrer derzeitigen Tätigkeit in der Verwaltung. Fast zwei Drittel (63 Prozent) sind zufrieden bzw. sehr zufrieden. Auffallend ist allerdings, dass gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich weniger zufrieden sind. Eine klare Mehrheit der Befragten sieht auch ihre Zukunft beim aktuellen Arbeitgeber (71 Prozent), wobei auch dieser Wert bei jüngeren Befragten deutlich geringer ist. Deutlich negativer fällt ein Blick auf den Employee Net

1 dbb beamtenbund und tarifunion: dbb Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst 2023. Der öffentliche Dienst aus Sicht der Bevölkerung, unter: www.dbb.de

2 Wegweiser Research und Centre for Digital Governance der Hertie School: Zukunftspanel Staat und Verwaltung 2023, unter: www.zukunftskongress.info/de/zukunftspanel (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

3 Klenner, S. (2023): Beamtenbund schlägt Alarm – „Uns fehlen 550.000 Beschäftigte". In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 7.11.2023, unter: www.faz.net

Studie „Barometer Digitale Verwaltung"

Die Studie „Barometer Digitale Verwaltung" wurde im Dezember 2023 veröffentlicht und basiert auf einer Befragung von 3.911 Beschäftigten der öffentlichen Verwaltung in Deutschland. Die Studie wurde von next:public in Zusammenarbeit mit dem dbb und mit Unterstützung von IT-Beratungsunternehmen durchgeführt. Die wissenschaftliche Leitung lag bei Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid von der Hertie School, der auch wissenschaftlicher Leiter des Instituts für den öffentlichen Sektor ist. Ziel der Studie war es, eine Bestandsaufnahme der aktuellen Erfahrungen und Zufriedenheit von Verwaltungsbeschäftigten mit Digitalisierung und Personalführung in der eigenen Behörde zu leisten, um darauf aufbauend Handlungsempfehlungen für ein zukunftsfähiges Personalmanagement abzuleiten. Die Befragung wurde online via Lama-Poll im Erhebungszeitraum von Mai bis Juni 2023 durchgeführt. Die Antworten stammen zu 33 Prozent von Beschäftigten auf Bundesebene, zu 49 Prozent auf Länderebene und zu 20 Prozent auf kommunaler Ebene. Die Gesamtstudie findet sich unter https://nextpublic.de/barometer-digitale-verwaltung.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Promotor Score (ENPS)[4] aus. Dieser etablierte Indikator zur Messung der Personalbindung gibt an, wie sehr Beschäftigte ihren Arbeitgeber Freunden oder Bekannten weiterempfehlen würden. Der ENPS als Differenz zwischen Promotoren und Kritikern liegt lediglich bei minus 37 Prozentpunkten, das heißt, dass es deutlich mehr Kritiker als Promotoren gibt. Der öffentliche Dienst scheint für viele Beschäftigte mehr ein sicherer Hafen zu sein als ein Wunscharbeitgeber, den man anderen empfehlen kann.

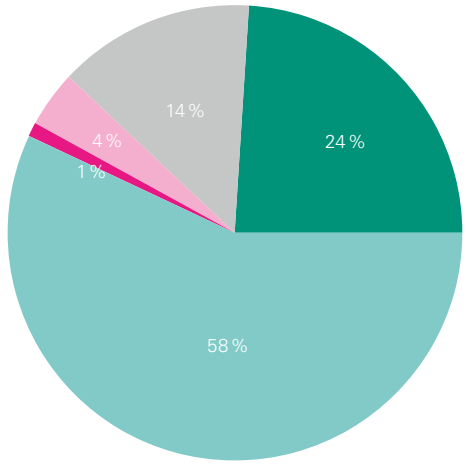
Beschäftigte bemängeln Arbeitsumfeld und fehlende Lernmöglichkeiten

Die Ergebnisse der Studie zeigen auch klar auf, wo die Beschäftigten Verbesserungspotenzial sehen. Zum einen hinsichtlich der Möglichkeit, sich bestmöglich in die Organisation einzubringen („Opportunity" – vergleiche Textkasten zum AMO-Modell). So ist etwa nur ein Viertel der Befragten der Meinung, dass der Arbeitgeber Rahmenbedingungen schafft, die es erlauben, die Potenziale der Beschäftigten voll zu nutzen, während fast 50 Prozent dem nicht zustimmen. Nur jeder zweite Beschäftigte hat das Gefühl, mit der täglichen Arbeit in der eigenen Behörde etwas bewirken zu können. Ein erheblicher Anteil der Befragten beklagt auch das Fehlen eines inspirierenden Arbeitsumfelds, in dem man viel lernen kann, und es wird von vielen Befragten festgestellt, dass in den Teams nur wenig neue Ideen ausprobiert und keine agilen Methoden oder Arbeitsweisen genutzt werden.

Nicht ausreichende Digitalisierung ist großer Hemmschuh

Im Hinblick auf die Arbeitsumgebung ist insbesondere die schleppende Digitalisierung aus Sicht der Befragten ein klares Defizit. Nur jeder dritte Befragte ist der Meinung, dass die eigene Verwaltung die Chancen der Digitalisierung nutzt, und auch Homeoffice wird immer noch nicht ausreichend ermöglicht. Fehlende durchgängige digitale Prozesse oder Widerstand des Vorgesetzten werden von über einem Drittel der Befragten als Gründe genannt, warum man nicht mehr im Homeoffice arbeiten kann. Gerade auch von den jungen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die technische Arbeitsplatz-Ausstattung sehr kritisch beurteilt. Lediglich ein Drittel der unter 30-Jährigen ist damit zufrieden. Viele Aufgabenbereiche wie etwa das Personalwesen sind weiterhin nur ungenügend digitalisiert und medienbruchfreie digitale Prozesse noch unzureichend umgesetzt. Auch hinkt die IT-Ausstattung noch der Privatwirtschaft hinterher. Über 70 Prozent der Befragten arbeiten mit veralteten Microsoft-Office-Versionen (MS Office 2019 oder älter), deren Mainstreamsupport bereits ausgelaufen ist. Dieses erscheint als starker Hemmschuh für eine attraktive Verwaltung. Insgesamt sind die Befragten der Digitalisierung gegenüber klar positiv eingestellt und offen für digitale Arbeitsweisen und IT-Ausstattung: So stimmen über 70 Prozent der Aussage zu, dass Digitalisierung ihre Arbeit erleichtert, und fast 50 Prozent stehen auch einer möglichen Nutzung von KI in der eigenen Verwaltung positiv gegenüber.

Abbildung 1: **Wie zufrieden sind Sie mit Ihren Fähigkeiten und Kompetenzen, um Ihre tägliche Arbeit zu bewältigen?**



Sehr zufrieden
Zufrieden
Durchschnittlich
Unzufrieden
Sehr unzufrieden

Abweichungen zu 100 Prozent sind rundungsbedingt

Quelle, in Anlehnung an next:public GmbH (2023): Barometer Digitale Verwaltung

4 Das potenzielle Ergebnis (die Weiterempfehlungsrate/ENPS) liegt im Bereich von –100 und +100. Grundsätzlich gilt ein Wert größer null als positiv, denn dann besitzt der jeweilige Arbeitgeber/Dienstherr mehr Promotoren als Detraktoren – also mehr Fürsprecher als Kritiker.

Das Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell

Als Orientierungsrahmen für ein zukunftsfähiges bzw. strategisches Personalmanagement bietet sich das Ability-Motivation-Opportunity (AMO)-Modell an. Es unterscheidet drei übergeordnete Handlungsfelder eines erfolgreichen strategischen Personalmanagements, gerade auch im Kontext der Digitalisierung. (1) Die Förderung von *Kompetenzen und Fähigkeiten (Abilities)* zielt darauf ab, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets über das notwendige Maß an Kompetenzen verfügen, um die Aufgaben der Organisation bestmöglich zu erfüllen. Dazu gehören Rekrutierungsmaßnahmen, Personalauswahl, aber insbesondere auch Aus- und Weiterbildung. (2) Sicherstellung und Steigerung der *Motivation* der Mitarbeitenden. Dazu gehören etwa Leistungsbeurteilungen, Wertschätzung und Feedback, Anreiz- und Vergütungssysteme, aber auch Arbeitsplatzausstattung sowie Beförderungs- und Karriereprogramme und Arbeitsplatzsicherheit. Und (3) die *Schaffung von Gelegenheiten (Opportunity)* bzw. Rahmenbedingungen, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch erlauben, ihre Fähigkeiten und Motivation zur Erreichung der Organisationsziele bestmöglich einzusetzen. Das betrifft etwa die Arbeitsorganisation, das Jobdesign, die Arbeitskultur, aber auch die Einbindung von Mitarbeitenden, den offenen Informationsaustausch oder eine funktionierende digitale Arbeitsumgebung.

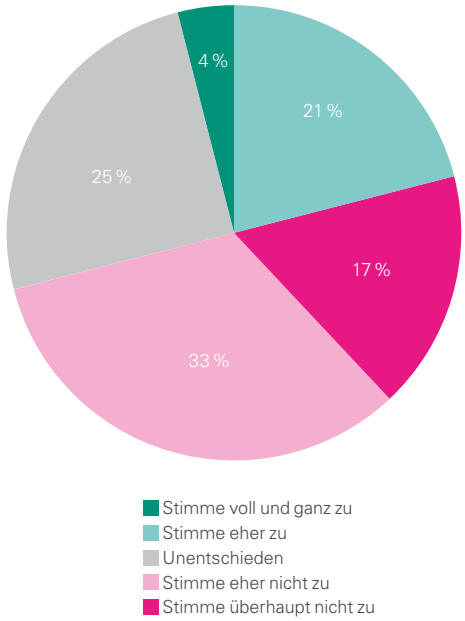
© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeitgeber fördern Kompetenzen der Mitarbeitenden nur ungenügend

Auch beim zweiten Handlungsfeld, den Kompetenzen („Abilities" – vergleiche Textkasten zum AMO-Modell), sehen die Befragten klares Verbesserungspotenzial. Während eine klare Mehrheit zufrieden ist mit den eigenen Fähigkeiten (vergleiche Abbildung 1) und Kompetenzen, um die tägliche Arbeit zu bewältigen, stellen 39 Prozent der Befragten fest, dass sie von ihrem Arbeitgeber keine passenden, auf persönliche Bedürfnisse und Interessen abgestimmten Lernangebote erhalten. Und fast die Hälfte der Befragten gibt an, dass ihre Führungskraft ihnen keine individuellen Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigt (vergleiche Abbildung 2). Und auch hier zeigt sich, dass die jüngeren Beschäftigten das noch deutlich kritischer sehen.

Im Hinblick auf die Motivation (vergleiche Textkasten zum AMO-Modell) der Beschäftigten im öffentlichen Dienst ist interessant zu sehen, welche Faktoren als am wichtigsten

Abbildung 2: **Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu: „Mein Arbeitgeber schafft Rahmenbedingungen, unter denen ich mein volles Potenzial abrufen kann."**



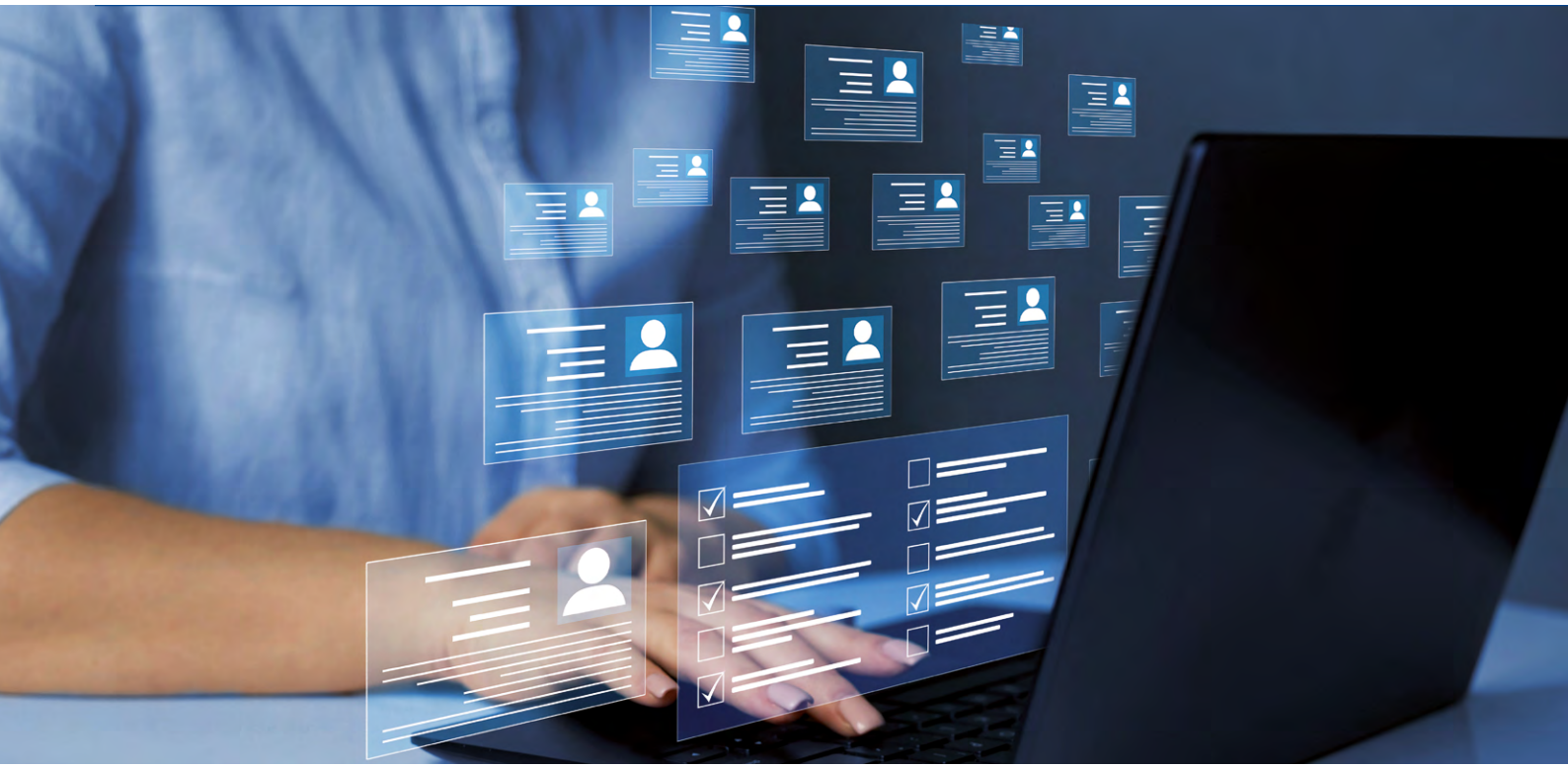
Quelle, in Anlehnung an next:public GmbH (2023): Barometer Digitale Verwaltung

erachtet werden; und vor allem, wo die höchste Unzufriedenheit besteht. Dazu liefert die Vorgängerstudie „Bleibebarometer Öffentlicher Dienst: Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung"[5] aus dem Jahr 2022 interessante Einblicke. Eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie die Möglichkeiten einer Weiterentwicklung rangieren hier ganz oben noch vor Vergütung und Karrieremöglichkeiten; und gerade bei den ersten beiden Faktoren punktet die Verwaltung sehr stark. Bei anderen klassischen Motivationsfaktoren besteht bei den Befragten hingegen erhebliche Unzufriedenheit. Flexible Einteilung der Arbeitszeit, Freiräume, um die eigene Arbeit gut erledigen zu können, Wertschätzung bzw. Anerkennung durch die eigene Führungskraft oder das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten durch die/den Vorgesetzte/n wird von einem erheblichen Teil der Befragten kritisch gesehen.

Handlungsempfehlungen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement

Generation Z in den Fokus nehmen: Bei den Ergebnissen fällt auf, dass gerade jüngere Beschäftigte Führung und Personalmanagement in ihrer Behörde durchgängig kritischer betrachten. Das spiegelt wider, was der Bildungs- und Jugendforscher Professor Hurrlemann als eine „Revolution am Arbeitsmarkt" bezeichnet. Die sogenannte Generation Z (zwischen 1997 und 2012 geboren) zeigt nicht mehr die Bereitschaft, zu den Konditionen der Eltern zu arbeiten, und stellt hohe Erwartungen an den Arbeitgeber. Autoritäten

5 Next:Public GmbH (2022): Bleibebarometer Öffentlicher Dienst. Eine Befragung zu Bindungsfaktoren in der Verwaltung, unter: www.nextpublic.de



werden nicht mehr akzeptiert und das traditionell hierarchische Führungsmodell der Verwaltung stößt auf wenig Sympathie.[6] Gleichzeitig hat der öffentliche Dienst gerade für diese Generation hohes Anziehungspotenzial, das es zu nutzen gilt: Ein großer Teil der Generation Z schätzt Sicherheit, hat ein starkes Interesse für Politik und sucht nach sinnstiftender Arbeit. Sie wollen aktiv handeln und verstehen, wie Politik gemacht wird. Um diese Generation zu gewinnen und zu halten, muss die Verwaltung mehr bieten als Arbeitsplatzsicherheit und Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ein gesundes, konstruktives Arbeitsklima, Gestaltungsmöglichkeiten, Mitbestimmung im Team, eine Kultur der Wertschätzung und des Lernens, moderne Arbeitsplatzausstattung und umfassendes digitales Arbeiten, Diversität, selbstbestimmtes und flexibles Arbeiten, aber auch Nachhaltigkeit müssen stärker Einzug halten und durch ein zukunftsorientiertes Personalmanagement systematisch gefördert werden. Die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt zeigen klar auf, in welchen Bereichen besonderer Handlungsbedarf besteht.

Personalarbeit stärker strategisch ausrichten: Diese grundlegenden Anpassungen der Arbeitsbedingungen und des Arbeitsklimas können nur gelingen, wenn in Verwaltungen das Thema Personal und Führung ganz oben auf der Agenda steht und eine stärkere strategische Ausrichtung der Personalarbeit im Sinne eines strategischen Human Resource Management erfolgt. Welche Kompetenzen braucht die Verwaltung in welchen Bereichen, um auch in Zukunft handlungsfähig zu bleiben und die Digitalisierung zu ermöglichen? Wie kann es gelingen, diese Kompetenzen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften aufzubauen? Wie gelingt es, die notwendigen Fachkräfte alternativ für entscheidende Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung zu gewinnen?

Wie kann man Mitarbeiterführung der Führungskräfte professionalisieren? Eine strategische Personalplanung sollte Antworten auf diese Fragen aufzeigen und vorantreiben. Personalbereiche sollen neue Instrumente wie Kompetenzprofile, Befragung von Mitarbeitenden sowie deren stärkere Partizipation, interdisziplinäre Teams oder 360-Grad-Feedback etablieren und die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen stärker in den Vordergrund stellen.

An Best-Practice-Beispielen – auch international – orientieren: Wichtiges Signal wäre etwa die Ernennung eines übergreifenden Chief People Officer – analog dem CIO, den es bereits in vielen Behörden gibt – wie er etwa in der britischen Verwaltung seit 2016 etabliert ist. Internationale Beispiele können wichtige Anregungen liefern. So haben die Niederlande etwa für den öffentlichen Dienst im Jahr 2018 eine neue strategische Personalpolitik für die Periode bis 2025 beschlossen: Die Strategie hält unter dem Titel „Für das Gemeinwohl arbeiten" sieben Prioritäten wie etwa eine inklusivere und diversere Verwaltung, agiles Arbeiten, den Grundsatz „put people first" oder auch die zentrale Verantwortung von Führungskräften für die Weiterentwicklung der Beschäftigten fest.[7] In der Schweiz wird gerade an der zweiten Entwicklungsstufe der Personalstrategie für die Bundesverwaltung gearbeitet. Ziel der Personalstrategie[8] ist es dort, Mitarbeitende, Führungskräfte und HR-Fachleute auf die tiefgreifenden Veränderungen vorzubereiten, welche die Digitalisierung mit sich bringt. Darüber hinaus fokussiert die Strategie die Gestaltung der digitalen Transformation sowie die Gewinnung und Entwicklung entsprechender Kompetenzen.

6 Luck, J. (2023): Wie die Generation Z den Arbeitsmarkt aufmischt: „Bedeutet eine Revolution", 5.12.2023. In: Stern, unter: www.stern.de/gesellschaft/gen-z-auf-dem-arbeitsmarkt---das-bedeutet-eine-revolution--33142832.html (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

7 Government of the Netherlands (2018): Working for the public good – Strategic government human resources policy 2025, unter: www.government.nl/documents/policy-notes/2018/09/30/working-for-the-public-good---strategic-government-human-resources-policy-2025 (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

8 Eidgenössisches Personalamt EPA: Personalstrategie, unter: www.epa.admin.ch/epa/de/home/themen/personalstrategie_bundesverwaltung.html (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Verfahren für Rekrutierung und Einstellung verbessern: Angesichts der am Anfang des Beitrags ausgeführten demografischen Lücke kommt den Bereichen Personalrekrutierung und Einstellungsverfahren eine besonders hohe Bedeutung zu. Einstellungsprozesse sind eine klare Achillesferse der Verwaltung. Sie dauern in der Regel viel zu lange, sind zu bürokratisch und zu wenig wertschätzend, sodass man hier viele potenzielle Bewerber verliert oder erst gar nicht anspricht. Eine Untersuchung von Arbeitgeberbewertungsportalen[9] hat etwa ergeben, dass Bewerberinnen und Bewerber den öffentlichen Dienst deutlich schlechter bewerten als die dort bereits Beschäftigten. Deren Zufriedenheit mit ihrem Arbeitgeber im öffentlichen Dienst liegt im Mittelfeld. Diese Differenz ist auch wesentlich ausgeprägter als in der Privatwirtschaft und unterstreicht, dass gerade hier hohes Verbesserungspotenzial besteht.

Kampagnen für Personalmarketing entwickeln: Im Hinblick auf Personalmarketing und Employer Branding haben viele Verwaltungen die Bedeutung erkannt, und es gibt bereits innovative und erfolgreiche Kampagnen wie etwa von Dataport, denen es gelungen ist, mit einer Employer-Branding-Kampagne die Bewerberzahlen um 60 Prozent – bei Initiativbewerbungen sogar um das Dreifache – zu steigern.[10] Entscheidend für einen langfristigen Erfolg ist hier aber die Übereinstimmung zwischen nach außen vermitteltem Image und tatsächlicher Arbeitswelt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Neueinsteiger aufgrund nicht erfüllter Erwartungen die Verwaltung auch relativ schnell wieder verlassen und die Bemühungen, Verwaltung als attraktiven und modernen Arbeitgeber zu positionieren, stark konterkariert werden.

9 Next:Public GmbH (2020): Arbeitgeberattraktivität des öffentlichen Dienstes aus Sicht von Mitarbeiter:innen und Bewerber:innen, 16.10.2020, unter: www.nextpublic.de

10 Dataport (2020): Employer-Branding-Kampagne von Dataport war ein voller Erfolg, 14.9.2020, unter: www.dataport.de/nachricht/employer-branding-kampagne-von-dataport-war-ein-voller-erfolg (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

Potenzielle Bewerber aus anderen Sektoren ansprechen: Das Gleiche gilt auch für Bestrebungen, mit denen erfahrene Querwechsler bzw. Talente aus anderen Sektoren für einen Wechsel in die Verwaltung gewonnen werden sollen – wie etwa durch das „Work for Germany"-Programm des Bundes. Für den nachhaltigen Erfolg ist auch hier entscheidend, dass man attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsperspektiven anbietet, um diese Personen langfristig zu halten. Eine Studie über die Möglichkeiten von Querwechslern in die deutsche Verwaltung hat gezeigt, dass das deutsche Verwaltungssystem sich durch eine besonders starke Geschlossenheit und geringe Karrieremobilität zwischen den Sektoren auszeichnet.[11] Gleichzeitig sind Querwechslerinnen mit ihren unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen besonders geeignet, die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zu stärken und Kapazitätsdefizite schnell zu überwinden. Eine Untersuchung der Erfahrungen von Quereinsteigern zeigt, dass diese vor allem die starke Formalisierung und Bürokratisierung des Verwaltungshandelns, eine wenig ausgeprägte Ergebnisorientierung, sehr langwierige Entscheidungsprozesse sowie insbesondere Defizite im Personalmanagement (zum Beispiel bei Fortbildung, Führungskräfteentwicklung, Beurteilungswesen; fehlende interdisziplinäre Teams) negativ wahrnehmen und von einer langfristigen Karriere im öffentlichen Dienst abhalten. Um Querwechslern einen erfolgreichen Einstieg zu ermöglichen, braucht es auch eine aktive Unterstützung durch die oberste Führungsebene und den Personalbereich.

Personalmanagement zukunftsorientiert aufstellen: Was die Verwaltung heute angesichts der personellen Herausforderung braucht, sind nicht einzelne Maßnahmen, sondern ein umfassendes zukunftsorientiertes Personalmanagement. Aufbauend auf einer Priorisierung von Personal und Führung in der Behörde durch die Behördenleitung braucht es einen strategischen Ansatz, der sämtliche Bereiche der Personalarbeit von Rekrutierung und Personalgewinnung bis hin zu den oben ausgeführten Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Diensts für neue, aber insbesondere auch bestehende Beschäftigte umfasst. In der deutschen wie auch internationalen Verwaltung finden sich dafür viele interessante Anregungen, die Hoffnung machen, dass das auch gelingen kann.

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

11 Hammerschmid, G./Hustedt, Th. (2020): Querwechsler als Impulsgeber für die Verwaltung von morgen, Centre for Digital Governance der Hertie School, unter: www.hertie-school.org/fileadmin/2_Research/2_Research_directory/Research_Centres/Centre_for_Digital_Governance/Papers/Studie_Querwechsler_Hammerschmid_Hustedt_2020.pdf (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IM FOKUS

Wie an neue Leute kommen? Der öffentliche Sektor sucht Wege aus dem Fachkräftemangel – Ergebnisse einer Kurzbefragung

Der öffentliche Sektor sucht händeringend Leute. Dies wird sich bis 2030, wenn die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer in den Ruhestand gehen, noch verschärfen, denn die nachrückenden Jahrgänge sind deutlich kleiner. Doch schon jetzt ist in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen ein Mangel an Fachkräften festzustellen, wie eine Umfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor feststellt.

Fast alle Befragten berichten über Schwierigkeiten, offene Stellen auch zu besetzen und geben als wesentliche Ursache an, dass es zu wenig geeignete Bewerber gebe. Verbesserungspotenzial wird vor allem in der Vergütung gesehen, ebenso wird angeregt, dass Stellenanzeigen breiter gestreut und die Personalabteilungen besser ausgestattet werden müssten. Auch beim Einstellungsprozess – ein wesentlicher Baustein, um neues Personal (schnell) zu finden – wird Verbesserungspotenzial gesehen. An der Befragung hatten 109 Online-Abonnenten der Zeitschrift PublicGovernance und des institutseigenen LinkedIn-Kanals teilgenommen – darunter 78 aus Kommunal-, Landes- oder Bundesverwaltungen und 31 aus öffentlichen Unternehmen.

Offene Stellen, aber keine Bewerber

Drei Viertel der Befragten geben an, dass in ihrem Team oder Bereich derzeit Personal gesucht wird. Es besteht offenbar ein hoher Arbeitskräftebedarf im öffentlichen Sektor – sowohl in der Verwaltung als auch den öffentlichen Unternehmen. Gleichzeitig hat die überwiegende Mehrheit (86 Prozent) aktuell Probleme, diese offenen Stellen auch zu besetzen. Als mit Abstand häufigsten Grund geben vier von fünf der Befragten fehlende geeignete Bewerberinnen und Bewerber an. Als zweithäufigste Ursache werden Absagen nach erfolgtem Bewerbungsgespräch genannt (41 Prozent). Deutlich weniger Befragte – aber dennoch fast ein Drittel – berichten zudem von einer unzureichenden internen Stellenplanung (32 Prozent) und Geldmangel (30 Prozent) als Herausforderungen bei Stellenbesetzungen.

Vergütung als Schlüssel zu schneller Besetzung von Stellen angesehen

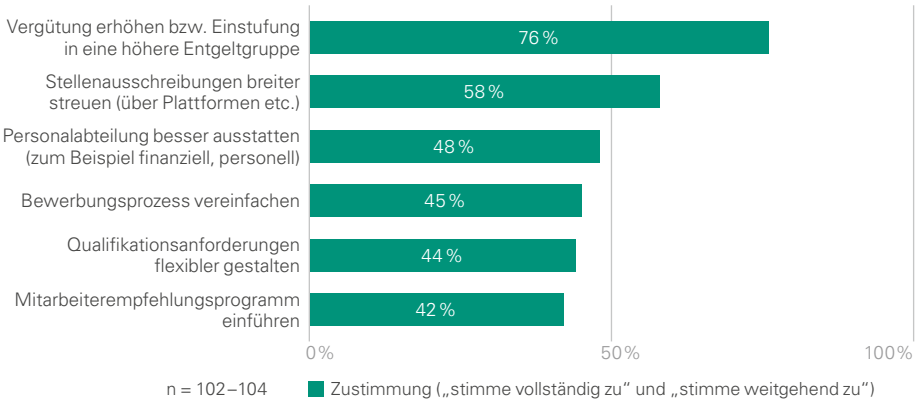
Mit welchen Maßnahmen ließe sich diesen Missständen beikommen? Drei Viertel der Befragten sind der Meinung (vollständige oder weitgehende Zustimmung), dass eine höhere Vergütung bzw. Stelleneinstufung notwendig sei, um Stellen in ihrer Institution schneller zu besetzen (vergleiche Abbildung 1). Die Höhe des Gehalts wird somit als kritischer Punkt in der Gewinnung neuer Mitarbeitenden angesehen. Im Gegensatz dazu hält die Mehrheit der Befragten ihre eigene Vergütung (71 Prozent) jedoch für mindestens teilweise attraktiv.

Die Bedeutung der Vergütung wird in der öffentlichen Verwaltung und in öffentlichen Unternehmen jeweils unterschiedlich eingeschätzt. Obwohl die Unternehmensvertreter ähnliche Schwierigkeiten nennen, offene Stellen zu besetzen, wie in der Verwaltung, fordern sie mit 86 Prozent noch deutlicher eine bessere Vergütung, um Stellen schneller zu besetzen als diejenigen aus der Verwaltung (71 Prozent). Durch ihre Aufgaben stehen sie mit der Privatwirtschaft vermutlich noch stärker in Konkurrenz um geeignetes Personal.

Einstellungsprozess und Anforderungen zu komplex und unflexibel

Gut jeder Zweite sagt, dass Stellenausschreibungen breiter gestreut werden müssten, um offene Stellen schneller zu besetzen. Zudem fordert knapp die Hälfte der Befragten, ihre Personalabteilungen finanziell und personell besser auszustatten. Dies deutet darauf hin, dass es in den Institutionen der Befragten neben der Vergütung offenbar auch strukturelle Hindernisse zu geben scheint. Ein weiteres Indiz dafür lässt sich daraus ablesen, dass 45 Prozent der Teilnehmenden

Abbildung 1: **Was müsste geschehen, um offene Stellen in Ihrer Institution schneller zu besetzen?**



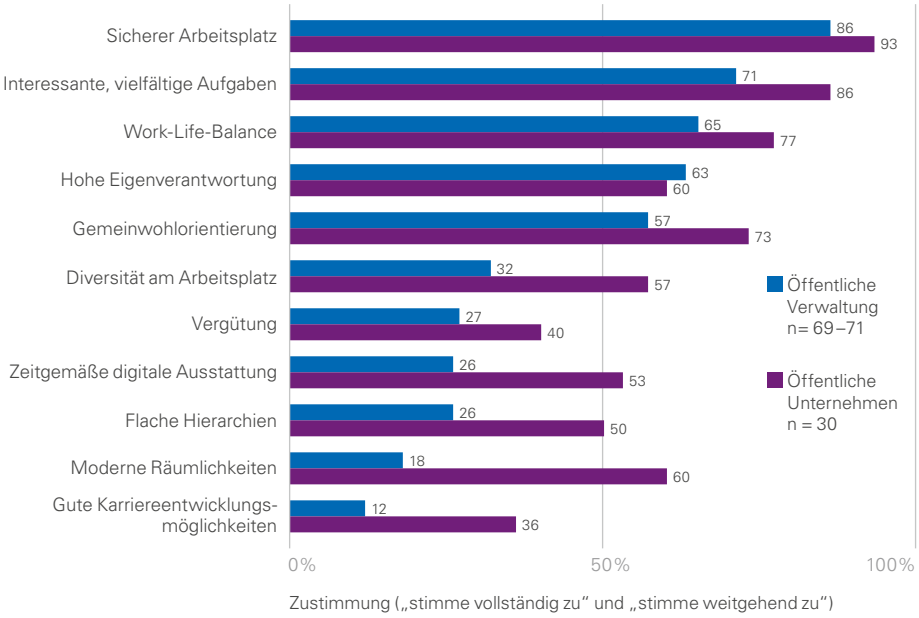
Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

anregen, den Bewerbungsprozess zu vereinfachen. Dieser richtet sich im öffentlichen Dienst nach dem „Prinzip der Bestenauslese", das in Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz festgehalten ist und einen erhöhten Abstimmungsbedarf für ein „faires, rechtssicheres und chancengleiches Verfahren" erfordere.[1] Ähnlich viele Befragte regen zudem eine Flexibilisierung der Qualifikationsanforderungen an.

Viele Befragte gaben zudem weitere Anregungen für eine schnellere Stellenbesetzung: Hierzu zählen neben Vorschlägen zu tariflichen und beamtenrechtlichen Anpassungen unter anderem verstärkte Ausbildungsaktivitäten der Institutionen und ein aktives Zugehen auf Auszubildende. Auch eine frühzeitigere Nachfolgeplanung und einfachere Einsatzmöglichkeiten für ausländische Fachkräfte werden empfohlen.

Abbildung 2: **Was macht Ihren Arbeitsplatz attraktiv?**



Quelle: Institut für den öffentlichen Sektor e.V. (2024)

Was Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor interessant macht

Wenn Unternehmen oder Verwaltungen Schwierigkeiten haben, die eigenen Stellen zu besetzen, dann ist es ein Hebel, die dennoch verfügbaren Kräfte zu umwerben und auf die Vorzüge eines Arbeitsplatzes im öffentlichen Sektor zu verweisen. Doch was macht Arbeitsplätze im öffentlichen Sektor attraktiv? Aus Sicht der Befragten werden vor allem Faktoren, die die Art der Arbeit und der Zusammenarbeit betreffen, als positiv bewertet: Ein sicherer Arbeitsplatz, interessante und vielfältige Aufgaben sowie eine gute Work-Life-Balance (vergleiche Abbildung 2).

Jobs in öffentlichen Unternehmen attraktiver als in der Verwaltung

Allerdings bewerten die Befragten aus den öffentlichen Unternehmen den eigenen Arbeitsplatz fast durchweg als attraktiver als diejenigen aus der öffentlichen Verwaltung. Besonders deutlich wird dies bei den als eher weniger attraktiv bewerteten Faktoren. Bemerkenswert ist insbesondere die unterschiedliche Wahrnehmung beim Punkt „moderne Räumlichkeiten", deutlich über die Hälfte der Befragten aus Unternehmen stufen diese als attraktivitätsfördernd ein, gegenüber nur einem knappen Fünftel der Verwaltungsangehörigen. Ähnlich ist die Differenz bei der digitalen Ausstattung. In beiden Faktoren spiegelt sich offenbar der Investitionsstau der öffentlichen Verwaltung, demgegenüber die Unternehmen deutlich besser ausgestattet erscheinen. Auffällig sind auch die unterschiedlichen Einschätzungen bei flachen Hierarchien und Diversität. Hierin könnten sich die im Vergleich zur Verwaltung flexibleren und offeneren Strukturen der Unternehmen spiegeln, die in ihrer Gliederung und Personalzusammensetzung eher der Privatwirtschaft entsprechen. Immerhin mehr als ein Drittel der Befragten aus den Unternehmen sehen entsprechend sehr gute bis gute Karriereentwicklungsmöglichkeiten in ihren Organisationen im Vergleich zu nur 12 Prozent aus der Verwaltung.

Obwohl die Befragten aus öffentlichen Unternehmen ihre Arbeitsplätze als durchaus attraktiv einstufen, bezeugen auch sie – analog den Befragten aus der Verwaltung –, dass es große Schwierigkeiten gibt, offene Stellen zu besetzen. Gerade die fehlenden Karriereentwicklungsmöglichkeiten könnten neben der Vergütung ein entscheidendes Hemmnis sein.

Positionierung des öffentlichen Sektors im Kampf um Talente

Unter dem Druck der demografischen Entwicklung müssen sich öffentliche Verwaltungen und Unternehmen im Kampf um Talente offensiv positionieren und im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft um Fachkräfte aus anderen Branchen, Absolventen und Berufseinsteiger konkurrieren. Dabei sollte der öffentliche Sektor diejenigen Faktoren stärker hervorheben, die Arbeitsplätze hier attraktiv machen und diese Vorteile gegenüber der Privatwirtschaft ausspielen. Das gelingt der öffentlichen Hand offenbar bislang noch unzureichend. Gerade die Work-Life-Balance, interessante und vielfältige Aufgaben sowie die Sicherheit des Arbeitsplatzes kristallisieren sich in der vorliegenden Umfrage als die drei herausragenden Vorzüge von Stellen im öffentlichen Dienst heraus (vergleiche Abbildung 3).

Eine bessere finanzielle Ausstattung der Personalabteilung und eine funktionierende Personalplanung können die Stellenbesetzung positiv beeinflussen. Die öffentliche Hand sollte stärker in das Personalwesen investieren und entsprechende Fachkräfte entwickeln, um den künftigen Herausforderungen – auch im IT-Bereich, in dem der Fach-

1 Vgl. Was du beachten musst: Bewerben in der Bundesverwaltung, unter: https://karriere.bund.de/bewerbung-in-der-bundesverwaltung-alle-informationen/7 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

kräftemangel besonders eklatant ist[2] – begegnen zu können.

Mehr Geld ist nicht alles – das Image als Arbeitgeber ist wichtig

Aus den Ergebnissen der Umfrage wird deutlich, dass eine Unzufriedenheit mit der Bezahlung im öffentlichen Sektor zu existieren scheint. Vor dem Hintergrund der Aussagen der Befragten kann ein Plädoyer für höhere Vergütungen und Einstufungen herausgelesen werden. Zu empfehlen wäre, Stellenprofile und notwendige Qualifikationen abzugleichen und eine Höherstufung dort zu ermöglichen, wo Vergütung und Qualifikationsprofile nicht mehr übereinstimmen. Ebenfalls erscheint ein Vergleich mit ähnlichen Stellenprofilen und Vergütungen in der Privatwirtschaft sinnvoll, um nicht weiter zurückzufallen.

Allerdings sind die Spielräume für Entgeltsteigerungen im öffentlichen Sektor durch Tarifbindung und Besoldungsstrukturen eng. Doch einen attraktiven Arbeitgeber zeichnet mehr aus als eine hohe Bezahlung – und der öffentliche Sektor muss an Attraktivität gewinnen, gerade bei hochqualifizierten Fachkräften, nicht zuletzt im IT-Bereich.[3] Gerade die im öffentlichen Sektor positiv bewerteten Eigenschaften wie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die gesellschaftliche Relevanz der Tätigkeiten im öffentlichen Bereich sollten stärker in der Personalsuche hervorgehoben werden. Räumlichkeiten und IT-Ausstattung müssten grundlegend ausgebaut und verbessert werden, um auch in Zukunft im Wettbewerb um Arbeitskräfte nicht gegenüber dem Privatsektor das Nachsehen zu haben. Neben einem innovativen Arbeitsumfeld sind es vor allem die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, die die IT-Kräfte im öffentlichen Dienst vermissen. Dies wurde 2021 vom Institut in einer Studie im Hinblick auf IT-Kräfte festgestellt[4] und bestätigt sich auch in der aktuellen Befragung, in der die Befragten die Karriereentwicklungsmöglichkeiten ihres Arbeitsplatzes für wenig attraktiv halten. Offenbar hat der öffentliche Sektor hier Nachholbedarf.

Von den Befragten wird weiterhin gesagt, dass auch nichtfinanzielle Rahmenbedingungen einen Arbeitsplatz attraktiv gestalten können. Dies umfasst Faktoren wie die Möglichkeit zu mobilem Arbeiten, Sonderleistungen wie Jobticket, Versicherungsschutz und Gesundheitsleistungen, aber auch Faktoren der Mitarbeiterführung mit einer positiven Fehlerkultur sowie der Wertschätzung der Mitarbeitenden.

Über den Tellerrand schauen: Einstellungsprozess und Qualifikationsanforderungen flexibilisieren

Schließlich sollte auch der Einstellungsprozess selbst in den Blick genommen werden. Gestützt durch eine gut ausgestattete Personalabteilung sollte dieser flexibler und schneller werden. Denn oft wird er als „zu langsam, zu unverbindlich, zu bürokratisch und zu unpersönlich" wahrgenommen.[5] So stellte eine Untersuchung zur Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor fest, dass jedes fünfte Bewerbungsverfahren sechs Monate nach Ende der Bewerbungsfrist noch offen war.[6] In einem so langwierigen Prozess haben viele geeignete Kandidatinnen und Kandidaten längst einen anderen Arbeitsplatz gefunden. Ein flexibler Einstellungsprozess bedeutet aber auch, die Stellen breiter auszuschreiben, um mehr Bewerbungen zu erhalten. Eigene Karriereseiten haben eine eher geringe Reichweite, wohingegen Anzeigen auf privaten Stellenportalen (zum Beispiel Stepstone und Indeed) und Karriereportalen (zum Beispiel Xing oder LinkedIn) einen Zuwachs bringen.[7]

Neben einem einfacheren Bewerbungsprozess und der Beschleunigung des Einstellungsverfahrens scheint es notwendig, bereits die Qualifikationsanforderungen flexibler zu gestalten und so eine breitere Bewerberauswahl zuzulassen: Das heißt beispielsweise, Bewerbungen aus fachfremden Bereichen zu berücksichtigen sowie Qualifikationen aus anderen Branchen, im Besonderen auch Querwechsler aus der Privatwirtschaft oder dem Dritten Sektor, anzuerkennen. Aber auch eine Anpassung des Beamtenrechts im Sinne einer Öffnungsklausel wird von den Befragten vorgeschlagen sowie eine einfachere Zulassung ausländischer Fachkräfte durch verkürzte Visaverfahren und den Verzicht auf eine EU-Staatsbürgerschaft gefordert. Von den Befragten wird zudem eine frühere Bedarfsplanung als Aufgabe der Verwaltungsspitze angeregt.

Künftig unerlässlich: mit weniger Personal noch produktiver sein

Auch wenn sämtliche Register gezogen werden: Klar ist, dass im Zuge des demografischen Wandels trotz allem Stellen weiterhin nicht besetzt werden können. Daher wird es unerlässlich sein, die Produktivität der verbleibenden Mitarbeitenden durch digitalisierte und automatisierte Anwendungen zu erhöhen. Der Druck, analoge, papiergestützte und bislang sehr personalintensive Vorgänge zu automatisieren, wächst. Eine leistungsfähige IT-Ausstattung ist dafür ausschlaggebend. Diese angepassten Arbeitsbedingungen sind ein entscheidender Faktor im Fachkräftewettbewerb mit der Privatwirtschaft. Die Digitalisierung kommt im öffentlichen Sektor jedoch seit Langem nur schwerfällig voran, wie auch das Scheitern des ersten Onlinezugangsgesetzes (OZG) verdeutlicht. Zur Digitalisierung müssen noch große Hürden überwunden werden, auch um von neuen digitalen Trends in den Bereichen künstlicher Intelligenz und virtueller Realität profitieren zu können.[8] Schließlich geht es auch um die Qualität der Arbeit. Ein Befragungsteilnehmer bringt es auf eine einfache Formel: Am Ende gehe es darum, „wenige gut bezahlte Stellen mit motivierten Mitarbeitern" zu besetzen.

Maria Solbrig, Nina Kairies-Lamp, Dr. Ferdinand Schuster

2 Holler, F./Schuster, F. (2021): Verwaltung digital – doch wer macht's? In: PublicGovernance (Frühjahr 2021), unter: https://publicgovernance.de/media/Verwaltung_digital_Personalbedarf_IT-Fachkraefte.pdf, S. 6f. (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

3 Ebenda, S. 10f.

4 Ebenda

5 PWC und Strategy& (2022): Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, unter: www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf , S. 16 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

6 Vogel, D./Döring, M./Sievert, M. (2021): Effektivität von Stellenanzeigen im öffentlichen Sektor, unter: www.wiso.uni-hamburg.de/fachbereich-sozoek/professuren/vogel-dominik/ueber-uns/aktuelles/ergebnisbericht-effektivitaet-von-stellenanzeigen.pdf, S. 14 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

7 Ebenda, S. 23

8 Hammerschmid, G. et al. (2023): Datenräume und Clouds, KI und virtuelle Realitäten: die nächsten Digitaltrends für den öffentlichen Sektor. In: PublicGovernance (Herbst 2023), unter: https://publicgovernance.de/media/PG_Herbst_2023_Digitaltrends_oeffentlicher_Sektor_Schwerpunkt.pdf, S. 11 (zuletzt abgerufen am 4.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IM FOKUS

Proaktive Verwaltungsleistungen zur Entlastung von Verwaltungen und Bürgern

Nachdem die erste Welle der Digitalisierung im öffentlichen Sektor Verwaltungsleistungen online zugänglich gemacht hat, streben Regierungen heute weltweit vermehrt danach, öffentliche Verwaltungsleistungen so zu automatisieren, dass sie von Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen mit minimaler Beteiligung genutzt werden können und damit auch die Verwaltungskapazitäten entlasten. Diese proaktiven Verwaltungsleistungen sind ein Meilenstein in der digitalen Transformation der öffentlichen Verwaltung. Erfolgreich umgesetzt, steigern sie nicht nur die Benutzerfreundlichkeit der Verwaltungsdienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger maßgeblich, sondern können auch einen wichtigen Beitrag zu einer sozial gerechteren und fairen Gesellschaft leisten. Bei konsequenter Automatisierung erlauben sie vor allem auch wesentliche Effizienzsteigerungen bzw. eine Digitalisierungsrendite als Antwort auf die zunehmende Beschäftigungslücke im öffentlichen Dienst.

Welche konkreten Vorteile proaktive Verwaltungsleistungen sowohl für die Verwaltungen als auch für die Bürgerinnen und Bürger mit sich bringen können, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung erfüllt sein müssen und welche Praxisbeispiele es gibt, diesen Fragen ist eine Studie des Centre for Digital Governance an der Hertie School in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen Nortal nachgegangen.[1] Die Studie verdeutlicht auch die Vorteile und die weitreichenden Voraussetzungen von proaktiven Verwaltungsleistungen im Hinblick auf das Personalmanagement.

Beginn eines Paradigmenwechsels

Proaktive Verwaltungsleistungen sind Teil eines umfassenden Wandels hin zu einer proaktiven Verwaltung, die sich dadurch auszeichnet, dass Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen öffentliche Verwaltungsdienstleistungen geboten werden, ohne dass es in der Regel formeller Anträge bedarf, die den Verwaltungsprozess auslösen.

Diese Transformation lässt sich als der Beginn eines Paradigmenwechsels verstehen, bei dem Proaktivität der Verwaltung statt Reaktion auf Bürgerinnen und Bürger zur Regel wird.

Das bedeutet:

1. Verwaltungsbehörden können durch die zunehmende Verfügbarkeit von Daten automatisch den Anspruch auf bestimmte staatliche Leistungen vorab bestimmen – und somit für die Anspruchsberechtigten proaktiv erbringen. Reaktive Verwaltungsleistungen sind im Gegensatz dazu dadurch gekennzeichnet, dass sie von den Anspruchsberechtigten selbst veranlasst werden müssen.
2. Die Erbringung der Leistung wird durch bestimmte Ereignisse angestoßen. Auslöser sind häufig Lebensereignisse, die mit staatlichen Leistungen verbunden sind und an denen der Staat beteiligt ist, wie zum Beispiel Geburt oder Eheschließung.
3. Die Leistungen können, je nach Ausprägung der Automatisierung und der Bürger- und Unternehmensinteraktion, unterschiedliche Formen annehmen.

Abstufungen von proaktiven Verwaltungsleistungen

Die Studie unterscheidet drei Stufen proaktiver Verwaltung:

1. Proaktive Informationen: Diese Art von proaktiven Verwaltungsleistungen ist nicht antragsfrei. Bürgerinnen und Bürger werden lediglich auf der Grundlage einer individuellen Anspruchsprüfung darüber informiert, dass sie Anspruch auf eine öffentliche Verwaltungsleistung haben. In einem zweiten Schritt müssen diese die Verwaltungsleistung selbst aktiv beantragen. Dazu gehören beispielsweise Informationen, die eine Gesundheitsbehörde einer Person erteilt, nachdem sie festgestellt hat, dass diese Person aufgrund ihrer Krankengeschichte oder ihres Alters Anspruch auf bestimmte kostenlose Gesundheitsleistungen hat.
2. Proaktive Transaktion mit Interaktion: Hierunter werden digitale öffentliche Dienstleistungen verstanden, die antragsfrei sind, jedoch ein gewisses Maß an Interaktion mit den Bürgerinnen und Bürgern oder Unternehmen voraussetzen. In diesem Fall werden die Anspruchsberechtigten im Rahmen einer individuellen Bewertung über die Möglichkeit der Inanspruchnahme einer öffentlichen Dienstleistung informiert. Daraufhin müssen Nutzer eine Zustimmung geben, zusätzliche Informationen hinterlegen oder eine Entscheidung treffen, womit die Leistung im Anschluss erbracht werden kann. Ein Beispiel hierfür ist die Gewährung von Elterngeld, dessen Höhe in vielen Ländern an die individuelle Entscheidung über die Dauer der Elternzeit gekoppelt ist.

1 Die Studie „Proaktive Verwaltungsleistungen – Die Zukunft der Digitalen Öffentlichen Verwaltung" wurde im Juni 2023 veröffentlicht und ist unter folgendem Link verfügbar: www.nortal.com/wp-content/uploads/2023/06/white-paper_proaktive_verwaltungsleistungen_deu.pdf (zuletzt abgerufen am 31.1.2024)

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

3. Proaktive Transaktionen ohne Interaktion: Hierzu werden jene Transaktionen gezählt, in denen keinerlei Interaktion der Bürgerinnen und Bürger oder Unternehmen erfolgt. Ein solcher anwendungsloser digitaler öffentlicher Dienst ist dadurch gekennzeichnet, dass Betroffene infolge einer individuellen Bewertung ihrer Eignung eine Dienstleistung automatisch ohne Eingabe erhalten. Bürgerinnen und Bürger bzw. Unternehmen werden lediglich über das Ergebnis informiert. Beispiele hierfür sind die Vergabe von Steuer- und Personennummern oder die automatische Anmeldung von Kindern beim Einwohnermeldeamt.

Bessere Nutzerfreundlichkeit, minimaler Aufwand und leichter Zugang für Bürgerinnen und Bürger

Wesentlicher Vorteil von proaktiven Verwaltungsleistungen ist die Minimierung des Aufwands für die Inanspruchnahme öffentlicher Verwaltungsleistungen. Die Interaktion zwischen Antragstellenden und Leistungserbringenden wird auf ein absolutes Minimum reduziert. Insbesondere entfällt die Notwendigkeit, sich über den Anspruch auf öffentliche Verwaltungsleistungen zu informieren und diese auf komplizierten, bürokratischen und zeitaufwendigen Wegen zu beantragen. Die Studie hebt in diesem Zusammenhang hervor, dass insbesondere sozial benachteiligte Gruppen der Gesellschaft vom Zugang zu staatlichen Leistungen im Rahmen von proaktiven Verwaltungsleistungen profitieren können.

Umfassende Vorteile für die öffentliche Verwaltung

Für die Verwaltung selbst werden in der Studie vor allem die allgemeine Effizienz und Wirksamkeit als wichtigste Vorteile hervorgehoben. Gegenüber dem herkömmlichen Erbringen von Verwaltungsleistungen (vergleiche Abbildung unten) versprechen proaktive Verwaltungsleistungen eine größere Reichweite der Leistungen und eine höhere Wirksamkeit politischer Maßnahmen, aber auch ein besseres Verständnis der Betroffenen.

Potenziale für das Personalmanagement

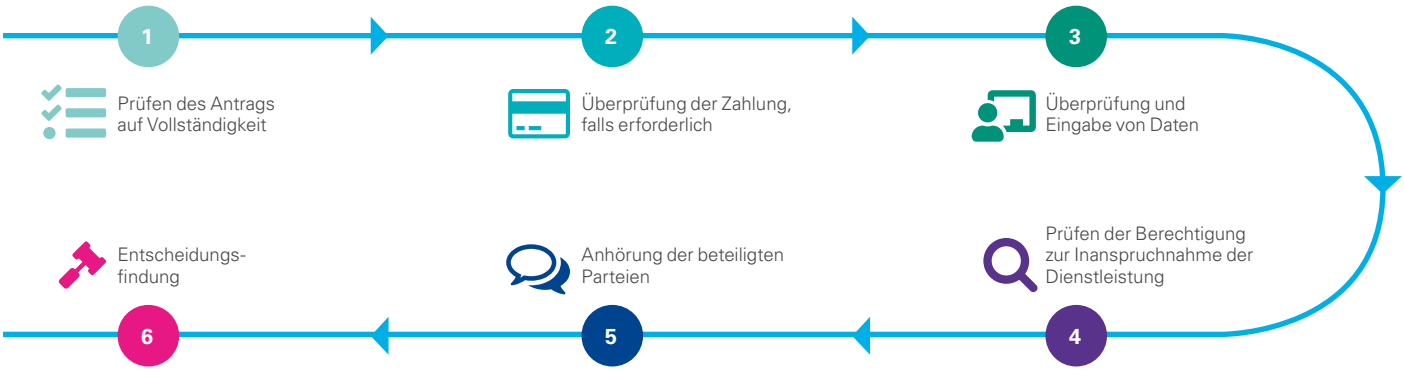
Der Wandel hin zu einer proaktiven Verwaltung birgt auch für das Personalmanagement in öffentlichen Verwaltungen große Potenziale, aber auch Herausforderungen: Erstens wird die Arbeitsbelastung der Mitarbeitenden deutlich reduziert. Das liegt daran, dass die entscheidungsrelevanten Informationen in vertrauenswürdigen, maschinenlesbaren Formaten und nach dem „Once-Only-Prinzip" vorliegen, sodass Dateneingabe, Prüfung und Entscheidungsfindung weitgehend automatisiert werden können. Durch die zunehmenden antragsfreien proaktiven Transaktionen stehen weniger Beschäftigte im direkten Bürgerkontakt und die personelle Bearbeitung von Einzelfällen nimmt deutlich ab. Das bedeutet, dass sich die Bearbeitungszeiten für Leistungserbringende erheblich verkürzen. Dadurch steht mehr Zeit für die Bearbeitung von Nicht-Standardfällen bzw. für komplexere Bürgeranliegen zur Verfügung. Somit

Praxisbeispiel: Antragslose Familienbeihilfe in Österreich

Die Studie gibt einen Einblick in die „antragslose Familienbeihilfe", die seit 2015 in Österreich zur Anwendung kommt: Ziel ist es, die automatische Zuweisung der Familienbeihilfe (vergleichbar mit dem deutschen Kindergeld) an Familien, deren Kinder im Inland geboren sind, zu gewähren. Die notwendigen Daten werden im zentralen Personenstandsregister erfasst und anschließend an die Finanzverwaltung übermittelt, welche automatisch alle Voraussetzungen überprüft und die Familienbeihilfe auf ein Konto der Eltern überweist. Bei unvollständigen Angaben werden die Eltern ersucht, diese zu ergänzen. Die Studie belegt, dass seit 2015 in etwa zwei Dritteln aller Familienbeihilfefälle keine Interaktion der Anspruchsberechtigten erforderlich war.

Dieses Beispiel spiegelt Nutzerfreundlichkeit, Effizienzsteigerungen und Vorteile im Personalmanagement wider: Um die Familienbeihilfe zu erhalten, ist kein Antrag und kein Besuch beim Finanzamt erforderlich, womit zeitaufwendige, oft mit Barrieren verbundene Behördengänge für die Anspruchsberechtigten entfallen. So kann ein Höchstmaß an Effizienz und Effektivität der Verwaltungsleistungen erreicht werden. Zusätzlich wird durch die Automatisierung des Verfahrens die Arbeitsbelastung der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter erheblich reduziert. Die direkte Interaktion mit den Antragstellenden wird verringert und die Kapazitäten für „komplexere Fälle" erhöht.

Abbildung: **Typische User Journey bei der öffentlichen Verwaltung**



Quelle: Hertie School Centre for Digital Governance / Nortal AG (2023): Proaktive Verwaltungsleistungen – Die Zukunft der Digitalen Öffentlichen Verwaltung, S. 25

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

können Kosten gesenkt und die Qualität der Verwaltungsleistungen verbessert werden. Zweitens nimmt durch die starke Reduktion des Aufwands für die Bearbeitung öffentlicher Verwaltungsleistungen der Personalbedarf ab. Folglich kann der zunehmende Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor, dem viele Industrieländer ausgesetzt sind und der die Behörden immer mehr unter Druck setzt, abgeschwächt werden.

Voraussetzungen für die Umsetzung proaktiver Verwaltungsleistungen

Die Studie nennt unter anderem die zentralen Elemente „Technik", „rechtliche und regulatorische Grundlagen" und „Organisation" als Voraussetzungen, um den Wandel zu einer proaktiven Verwaltung voranzutreiben:

Technische Grundlagen: Für die technischen Grundlagen gibt es vier Komponenten, die die Umsetzung von proaktiven Verwaltungsleistungen erleichtern: Erstens ein funktionierendes Ökosystem digitaler Identitäten, das den Antragsberechtigten einen sicheren Zugang zu jenen proaktiven Verwaltungsleistungen ermöglicht, die eine Mitwirkung erfordern. Zweitens sind genaue, aktuelle und umfangreiche Daten erforderlich. Drittens geht es um die Fähigkeit, personenbezogene Daten sicher und effizient zwischen allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung auszutauschen. Und viertens ist ein sicherer Weg für die elektronische Nachrichtenübermittlung zwischen dem öffentlichen Sektor, Bürgerinnen und Bürgern sowie Unternehmen erforderlich.

Rechtliche und regulatorische Grundlagen: Hierzu wird betont, dass ein hohes Maß an Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die öffentliche Verwaltung unerlässlich ist. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass rechtliche und regulatorische Rahmenbedingungen gegeben sind. Somit kann zum Beispiel die Transparenz hinsichtlich der Verwendung und des Zugriffs auf Daten, die Datensicherheit, die Kontrolle und Qualität der Systeme garantiert und der Austausch personenbezogener Daten zwischen Behörden ermöglicht werden. Auf europäischer Ebene sind unter anderem mit dem AI Act entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen in Vorbereitung, die Standards hinsichtlich Risikomanagement, Transparenz, Sicherheit etc. garantieren sollen.In einzelnen EU-Ländern sind die regulatorischen Rahmenbedingungen bereits weitgehend umgesetzt. In Estland haben zum Beispiel Bürgerinnen und Bürger die Möglichkeit, einzusehen, wer, wann und warum auf ihre Daten zugegriffen hat.

Organisatorische Bausteine: Hinsichtlich der organisatorischen Bausteine geht es bei der Transformation zu proaktiven Verwaltungsleistungen vor allem um Voraussetzungen, die für das Personalmanagement relevant sind: Hier stehen die Bedeutung des Wandels vorherrschender Denkmuster in den beteiligten Organisationen sowie die Veränderung von Mitarbeiterkompetenzen und Arbeitsweisen im Vordergrund.

Um Verwaltungsleistungen proaktiv zu erbringen, muss eine Abkehr von vorherrschenden Verwaltungstraditionen erfolgen, denn in der deutschen Verwaltung ist die Systematik, auf Antrag zu arbeiten, tief verwurzelt. Eine Dienstleistung dagegen proaktiv und antragslos zu erbringen, ist noch keine etablierte Arbeitsweise. Führungskräften kommt für diesen Mentalitätswandel eine Schlüsselrolle zu. Sie müssen die internen Werte neu definieren und ein organisationsweites Verständnis für die Bedeutung von Proaktivität schaffen.

Aufgrund des wesentlich komplexeren Aufbaus anspruchsvoller proaktiver Verwaltungsleistungen im Vergleich zur Implementierung einfacherer digitaler Verwaltungsleistungen ist es außerdem notwendig, dass öffentliche Verwaltungen neue Fähigkeiten entwickeln, um proaktive Verwaltungsleistungen effizient anbieten zu können. Das bedeutet, dass eine Neu- und Weiterqualifizierung der Mitarbeitenden erforderlich wird.

Zusätzlich empfiehlt die Studie interdisziplinäre und ressortübergreifende Teams, um den Austausch von Informationen und Ideen zu ermöglichen. Unter anderem sollten Juristinnen und Juristen einbezogen werden, die über das Wissen verfügen, innovative Ideen voranzutreiben, die den rechtlichen Anforderungen entsprechen. Außerdem wird betont, dass in den Teams Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter eingebunden sein müssen, die über Kompetenzen für die Analyse und Neugestaltung von Prozessen, Datenflüssen und technischen Vorschriften verfügen. Hinzu kommt die Anforderung an die Teammitglieder, bei der Gestaltung von Dienstleistungen die Bedürfnisse und Probleme der Anspruchsberechtigten zu verstehen, um deren Nutzen maximieren zu können.

Im Allgemeinen sollten die Teams in der Lage sind, einen iterativen Ansatz zu verfolgen, um eine wachsende Zahl von Verwaltungsleistungen einzubeziehen und die Komplexität des Übergangs zur proaktiven Leistungserbringung zu verringern.

Proaktive Verwaltungsleistungen entlasten Verwaltungspersonal und federn Fachkräftemangel ab

Diese von der Studie empfohlenen Handlungsempfehlungen zeigen, dass die Umgestaltung einer Verwaltungsleistung in eine proaktive Verwaltungsleistung drastische Veränderungen der Arbeitsweise der Leistungserbringenden erfordert, die insbesondere eine professionelle Change-Begleitung und Umsetzung durch das Personalmanagement in der Behörde voraussetzt. Gleichwohl zeigen die dargestellten Potenziale, dass proaktive Verwaltungsleistungen einerseits große Effizienzvorteile für Bürgerinnen und Bürger mit sich bringen, andererseits langfristig auch die Ressourcen in der öffentlichen Verwaltung schonen und einen kleinen Beitrag zur Abfederung des Fachkräftemangels leisten könnten. Eine erfolgreiche Umsetzung von proaktiven Verwaltungsdienstleistungen stellt nicht nur einen Paradigmenwechsel dar, sondern unterstützt auch eine zielgerichtete Ressourcenallokation in öffentlichen Verwaltungen und kann das Personalmanagement durch Automatisierung entlasten.

Simona Stockreiter,
Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid,
Nina Kairies-Lamp

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

STANDPUNKT

Die Aktualisierung der Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes

Wichtiges Handlungsziel des Bundes in dieser Legislaturperiode im Bereich Bundesvermögen ist die Weiterentwicklung der Corporate Governance der Bundesunternehmen. Am 13. Dezember 2023 hat das Bundeskabinett hierzu die überarbeiteten „Grundsätze guter Unternehmens- und aktiver Beteiligungsführung im Bereich des Bundes 2023“ verabschiedet.

Ministerialdirektor Stefan Ramge
Ministerialrat Dr. Andreas Kerst
Bundesministerium der Finanzen, Berlin

Die im Jahr 2020 neu formulierten Grundsätze, bestehend aus dem Public Corporate Governance Kodex (PCGK) des Bundes, der an die Unternehmen und ihre Organe gerichtet ist (Teil I), sowie den Richtlinien für eine aktive Beteiligungsführung, die sich an die Beteiligungsführer richten (Teil II), zusammen mit den im Jahr 2021 überarbeiteten Mustertexten, die Vorlagen für die Statuten der Unternehmen beinhalten, haben sich als effektives Instrument für eine verantwortungsvolle und zeitgemäße Unternehmensführung der Bundesbeteiligungen bewährt. Sie werden daher regelmäßig aktualisiert.

Die überarbeiteten Grundsätze spiegeln die Entwicklungen der letzten drei Jahre wider. Auf rechtlicher Ebene sind hier insbesondere das Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität als Reaktion auf den Wirecard-Fall, das Hinweisgeberschutzgesetz sowie das künftige nationale Gesetz zur Umsetzung der europäischen Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die sogenannte Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), zu nennen. In der Praxis hat die Bedeutung von virtuellen Versammlungen und Sitzungen sowie der Resilienz der Unternehmen weiter zugenommen. Dies erforderte eine gezielte Überarbeitung vor allem des Public Corporate Governance Kodex des Bundes und eine rechtliche Überprüfung der Mustertexte. Die Schwerpunkte der gezielten Überarbeitung der Grundsätze liegen auf der Empfehlung zur Nutzung der Digitalisierungspotenziale der Unternehmen, der Weiterentwicklung der nachhaltigen Unternehmensführung gemäß der Unternehmensgröße, der Anpassung der Anforderungen an die Abschlussprüfung sowie der gestiegenen Bedeutung funktionsfähiger Kontrollsysteme, einschließlich der internen Revision, für die Geschäftsleitung und Überwachungsorgane. Ferner wurden alle Berichtspflichten nach Potenzial zum Bürokratieabbau geprüft.

Die Aktualisierung der Grundsätze, einschließlich der Mustertexte, gewährleistet, dass die Public Corporate Governance-Standards für Bundesunternehmen und die Richtlinien für aktive Beteiligungsführung adressatengerechte Lösungen für die aktuellen Herausforderungen der Bundesunternehmen bieten. Dadurch bleiben die Grundsätze Best Practice-Standards für eine zukunftsorientierte und wettbewerbsfähige Unternehmensverfassung.

Im Teil I der Grundsätze, dem an die Unternehmen und ihre Organe gerichteten PCGK, wurden die Begrifflichkeiten im Anwendungsbereich (Ziffer 2.4) geschärft, beispielsweise findet der PCGK nun auch ausdrücklich Anwendung auf mehrheitliche Beteiligungen an inländischen Unternehmen, die über Verwaltungsgesellschaften des Bundes gehalten werden, auch bei mehrstufigen Beteiligungsverhältnissen, was bisher aber auch schon galt, jedoch nicht extra erwähnt wurde. Ferner wurde klargestellt, dass (auch) über Sondervermögen gehaltene Beteiligungen wie unmittelbare Beteiligungen des Bundes zu behandeln sind.

Die bestehenden abgestuften Berichtspflichten zur Nachhaltigkeit wurden entlang der CSR-Richtlinie weiterentwickelt (Ziffer 7.1 und 8.1.3). Ziel ist hierbei neben der Aktualisierung auch der Abbau von Bürokratie. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung der Bundesunternehmen richtet sich nun nach der Unternehmensgröße. Kleine und mittlere kapitalmarktferne Unternehmen sollen den Deutschen Nachhaltigkeitskodex anwenden, während große Kapitalgesellschaften den CSRD-Vorgaben folgen. Dieser Proportionalitätsgedanke ist entscheidend, um Nachhaltigkeitsaspekte künftig in der Unternehmenswelt fest zu verankern.

Der PCGK wurde um die Empfehlung erweitert, dass Geschäftsführungen von Bundesunternehmen stärker die Digitalisierungspotenziale nutzen sollen, um moderne Abläufe und Produkte sicherzustellen (Ziffer 5.1.1). Diese Empfehlung soll die Geschäftsführung bei hierzu notwendigen Transformati-

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

onsprozessen unterstützen. In Bezug auf die nachhaltige Geschäftsführung wurden Aspekte wie klimaneutrale Organisation und Maßnahmen zur Klimaanpassung ergänzt (Ziffer 5.5.1). Die konkrete Umsetzung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung, die das Potenzial in diesem Bereich am besten kennt.

Für Schlüsselfiguren im Unternehmen, wie die Geschäftsführung, ist Empathie neben den bereits erforderlichen Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen zu einer wichtigen Voraussetzung geworden. Sie bildet die Grundlage für einen respektvollen Führungsstil, insbesondere in Zeiten von Fachkräftemangel, und fördert vertrauensvolle Beziehungen zu Geschäftspartnern und Kunden. Der PCGK Bund verfolgt hier einen innovativen Ansatz und greift aktuelle Entwicklungen in der Personalführung auf (Ziffer 5.2.2). Zusätzlich wird empfohlen, dass Geschäftsführer höchstens zwei externe Aufsichtsratsmandate übernehmen (Ziffer 5.2.7), ähnlich dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

In einem sich ständig verändernden und anspruchsvollen Geschäftsumfeld sind effektive Kontrollsysteme (RMS, CMS, IKS) entscheidend, um frühzeitig auf Herausforderungen reagieren zu können, insbesondere im Hinblick auf die Resilienz. Die Bedeutung dieser Systeme in Bezug auf Art, Umfang und Risikolage des Unternehmens wurde nachgeschärft, insbesondere die interne Revision gewinnt an Bedeutung für die Geschäftsführung und das Überwachungsorgan (Ziffer 5.1.3). Die Maßstäbe für Kontrollsysteme und interne Revision orientieren sich an anerkannten unternehmensspezifischen Standards, nicht an behördlichen Richtlinien. Die Vorgaben zur Abschlussprüfung wurden an aktuelle gesetzliche Vorgaben, darunter die interne und externe Rotation von Abschlussprüfern, angepasst (Ziffer 8.2.2, 8.2.3 und 8.2.4).

In Teil II der die Beteiligungsführungen adressierenden aktualisierten Richtlinien der Grundsätze spiegeln sich vor allem die weiterentwickelten Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung wider (Tz.18 und 99). Die gesetzlichen Voraussetzungen der Berichterstattung der vom Bund veranlassten Mandatsträger an die Gebietskörperschaft (§ 394 AktG) wurden konkretisiert und doppelte Berichtspflichten im Zusammenspiel Beteiligungsführer/Mandatsvorbereiter und Aufsichtsratsmitglied eingeschränkt. Ferner werden die Neuerungen im PCGK auch in den Richtlinien nachgezeichnet.

Die Mustertexte sind in den Anlagen der Grundsätze enthalten und umfassen unter anderem einen Mustergesellschaftsvertrag, Geschäftsordnungen sowie einen Geschäftsführeranstellungsvertrag.

Die Überarbeitung des Musters des Gesellschaftsvertrags für Gesellschaften mit beschränkter Haftung beinhaltet unter anderem Folgendes:

- die Ergänzung und Nachschärfung der Begrifflichkeiten im Rahmen der Auflistung der Geschäfte, die nur nach vorheriger Zustimmung des Aufsichtsrats vorgenommen werden dürfen (§ 8.1), beispielsweise wurde in Buchstabe o) die Zusage einer betrieblichen Altersversorgung durch die Gesellschaft aufgenommen;
- die Erweiterung der Möglichkeiten der Anordnung virtueller Aufsichtsratssitzungen in § 13.8;
- die Schärfung der Möglichkeit der Überreichung einer schriftlichen Stimmabgabe auch bei einer virtuellen Aufsichtsratssitzung in § 13.9;
- Konkretisierungen zur Beschlussfassung des Aufsichtsrats im Umlauf- oder Parallelverfahren in § 13.10;
- die Erweiterung der Möglichkeiten der Anordnung virtueller Gesellschafterversammlungen in § 16.1;
- Konkretisierungen zur Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung im Umlauf- oder Parallelverfahren in § 16.2;
- die Flexibilisierung der Satzungsregelung im Hinblick auf den künftigen rechtlichen Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung in § 21.

Auch die Muster der Geschäftsordnung für Aufsichtsräte von Gesellschaften mit beschränkter Haftung enthalten nun parallel zu den Regelungen im Gesellschaftsvertrag Konkretisierungen der Anordnung virtueller Aufsichtsratssitzungen in § 7.4 sowie die Formen der Überreichung einer schriftlichen Stimmabgabe bei einer virtuellen Aufsichtsratssitzung in § 7.5. Auch ist die Beschlussfassung des Aufsichtsrats im Umlauf- oder Parallelverfahren in § 7.6 weiter spezifiziert. Ebenso sehen die Muster der Geschäftsordnung für die Geschäftsführung von Gesellschaften mit beschränkter Haftung Konkretisierung an die Praxis zu virtuellen Geschäftsführungssitzungen sowie einer Beschlussfassung im Umlauf- oder Parallelverfahren in § 6.1 vor.

In der Formulierungshilfe für den Anstellungsvertrag für Geschäftsführer/-innen wurden insbesondere folgende Änderungen vorgenommen:

- die Ergänzung der Claw-Back-Regelung im neuen § 6 durch die Aufnahme einer Malus-Regelung zur teilweisen oder vollständigen Abschmelzung variabler Vergütung unabhängig von der Zielerreichung aufgrund von schweren Pflichtverletzungen, die eine außerordentliche Kündigung rechtfertigen;
- die Neufassung der Systematik zur Vertragslaufzeit und Beendigung des Anstellungsvertrags in § 11;
- die Anpassung des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots (Anlage 1 zum Geschäftsführeranstellungsvertrag), insbesondere die Ergänzung der Definition des Konkurrenzunternehmens sowie des sachlichen Anwendungsbereichs, die Konkretisierung verbotener Tätigkeiten und die punktuelle Modifikation der Vertragsstrafenregelungen.

Die aktualisierten Grundsätze 2023 und ihre überprüften Mustertexte traten am 1. Januar 2024 in Kraft. Ausgenommen hiervon sind die weiterentwickelten Regelungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung für die Bundesunternehmen (Neufassung von Ziffer 8.1.3 PCGK sowie Tz. 18 der Richtlinien), welche parallel entlang den Anwendungsmaßgaben des nationalen Umsetzungsgesetzes zur CSRD in Kraft treten (Anwendung ab Geschäftsjahr 2025, Nachhaltigkeitsbericht im Zusammenhang mit dem Jahresabschluss für 2025 im Jahr 2026).

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

IM FOKUS

Zusammenspiel von integrierten Informationssystemen und Public Corporate Governance Kodizes für leistungsstarke Beteiligungssteuerung

Der Fachkräftemangel in der öffentlichen Verwaltung ist ein zunehmend greifbares Problem auf allen föderalen Ebenen. Laut dbb fehlen im öffentlichen Dienst aktuell über 500.000 Beschäftigte.[1] Für 2030 wird sogar mit einem Anstieg auf 840.000 unbesetzte Stellen gerechnet.[2] Diese Entwicklung ist für den Verwaltungsbereich des Beteiligungsmanagements, das angesichts der Anzahl öffentlicher Unternehmen und der von ihnen übernommenen Aufgaben zentral für die nachhaltige Zukunftsgestaltung von Gebietskörperschaften ist, besonders herausfordernd. Die effektive digitale Unterstützung in Form integrierter Informationssysteme wird daher zunehmend zu einem Schlüsselfaktor für die nachhaltige Steuerung öffentlicher Unternehmen. Sofern sie anforderungsgerecht ausgestaltet sind, können sie die Arbeit der Aufsichts- und Gesellschaftergremien und aller weiteren an der Beteiligungssteuerung beteiligten Akteurinnen und Akteure maßgeblich unterstützen. Bund, Länder und Kommunen sollten zentrale Anforderungen zur Informationsbereitstellung und -nutzung in Public Corporate Governance Kodizes definieren, die große Potenziale auch für das Zusammenspiel mit integrierten Informationssystemen bieten.

Digitalisierung im öffentlichen Beteiligungsmanagement als Antwort auf den Fachkräftemangel

Bund, Länder und Kommunen halten Beteiligungen an rund 20.000 öffentlichen Unternehmen und ähnlichen Organisationen.[3] Angesichts der Größe der einzelnen Beteiligungsportfolios, der Anzahl von Beschäftigten in öffentlichen Unternehmen sowie dem Investitions- und Schuldenumfang, der auf öffentliche Unternehmen entfällt,[4] ist das Beteiligungsmanagement ein wesentlicher Aufgabenbereich der öffentlichen Verwaltung. Dennoch ist festzustellen, dass der Personaleinsatz im öffentlichen Beteiligungsmanagement gemessen an seiner Relevanz wie auch im Vergleich zu anderen Verwaltungsbereichen teilweise zu gering ist.[5] Vor diesem Hintergrund gewinnt der demografisch bedingte Fachkräftemangel in diesem Verwaltungsbereich zusätzliche Brisanz.

Die Digitalisierung der öffentlichen Verwaltung wird vielfach als Antwort auf den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel diskutiert. Durch den Einsatz digitaler Technologien können Verwaltungsprozesse effizienter gestaltet und dadurch Mitarbeitende entlastet werden. Auch ermöglichen digitale Technologien neue Arbeitsmodelle, wodurch die Attraktivität der öffentlichen Verwaltung im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeitende erhöht wird.

Allerdings ist der Einsatz digitaler Technologien auch im öffentlichen Beteiligungsmanagement derzeit vielfach noch wenig ausgeprägt. So ergab eine Umfrage unter Beteiligungsmanagerinnen und -managern im Jahr 2021, dass nur in 20 Prozent der Städte eine Fachsoftware „Beteiligungssteuerung" (inklusive Eigenentwicklung) genutzt wird.[6] In der Folge bleiben Personalressourcen knapp und können nicht ausreichend von repetitiven operativen Tätigkeiten entlastet werden, um sich strategischen Aufgaben zu widmen oder die Mandatsbetreuung, insbesondere der Aufsichtsgremien, zu intensivieren.

Integrierte Informationssysteme können die Informationsnutzung in Verwaltung und Politik verbessern

Informationssysteme unterstützen die Entscheidungsfindung und Rechenschaftslegung in Organisationen in Form von Anwendungen und Datenbanken. Bestandteil eines solchen Informationssystems kann beispielsweise eine Fachsoftware „Beteiligungssteuerung" sein. Integrierte Informationssysteme zeichnen sich durch drei Dimensionen der Integration aus: Datenintegration, Hardware-/Software-Integration und

1 dbb beamtenbund und tarifunion (2023): Dem Staat fehlen über 500.000 Beschäftigte. In: News-Archiv, unter: www.dbb.de

2 Stiens, T. (2023): Im Öffentlichen Dienst werden 840.000 Fachkräfte fehlen. In: Handelsblatt, unter www.handelsblatt.com

3 Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen. In: Statistisches Bundesamt (Destatis), unter: www.destatis.de

4 Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023): Öffentliche Fonds, Einrichtungen und Unternehmen. In: Statistisches Bundesamt (Destatis), unter: www.destatis.de

5 Papenfuß, U./Maier, S./Keppeler, F. (2019): Personaleinsatz und Organisationsmodelle im öffentlichen Beteiligungsmanagement (PeB-Studie), S. 5

6 Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Kommunale Beteiligungssteuerung für nachhaltige Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation – Befunde zur Informationsnutzung und Perspektiven für die Softwaregestaltung (K-BIT), S. 31

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Informationsintegration.[7] Sie können Leistungsinformationen über öffentliche Unternehmen aus verschiedenen Quellen sammeln, speichern und verarbeiten und sind damit ein Schlüsselfaktor für die integrierte und ganzheitliche Steuerung öffentlicher Unternehmen.[8]

Der direkte Zugang zu allen relevanten Leistungsinformationen öffentlicher Unternehmen kann die Informations- und Entscheidungskultur in Aufsichtsgremien und auch in den politischen Entscheidungsgremien der Gebietskörperschaften grundlegend verbessern. Integrierte Informationssysteme sind ein Kristallisationspunkt für die digitale Transformation. In ihnen laufen bei anforderungsgerechter Gestaltung alle Informationen zusammen und sie ermöglichen und erzwingen Kooperationen zwischen Akteurinnen und Akteuren in der öffentlichen Verwaltung und aus den öffentlichen Unternehmen beim erforderlichen Informationsaustausch. Die Informationen in integrierten Informationssystemen machen Innovationen im „Konzern Gebietskörperschaft" gegenseitig im Alltag sichtbar und können kollaborative Innovationsentwicklungen fördern. Informationen für ein Talentmanagement, Personalentwicklungsmaßnahmen, Ausbildungsquoten, Mitarbeiterzufriedenheit etc., Diversitymanagement-Informationen können vernetztes Denken und vernetztes Handeln im „Konzern Gebietskörperschaft" positiv beeinflussen.

Die Bereitstellung und Nutzung von Leistungsinformationen über öffentliche Unternehmen ist zentraler Bestandteil ihrer Rechenschaftslegung.[9] Leistungsinformationen ermöglichen es Verwaltung, Politik und Bürgerschaft zu bewerten, ob öffentliche Unternehmen ihren konstitutiven öffentlichen Zweck erfüllen. Insbesondere die Rechenschaftspflicht und Steuerung zu Nachhaltigkeit erfordern die Integration neuer Arten von Leistungsinformationen öffentlicher Unternehmen in die Entscheidungsfindung und erweitern die Einsatzmöglichkeiten integrierter Informationssysteme, erhöhen aber auch die Anforderungen an ihren Funktionsumfang. So müssen integrierte Informationssysteme zur Realisierung der Anforderungen neben finanziellen Leistungsinformationen auch nichtfinanzielle Leistungsinformationen zu ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit sowie Angaben zur Public Corporate Governance enthalten, wo in der Praxis vielfach noch großer Handlungsbedarf besteht. Auf diese Weise ermöglichen sie einen umfassenden Blick auf die Wertschöpfung und Governance im „Konzern Gebietskörperschaft" und damit einhergehende Chancen und Risiken. Vor dem Hintergrund neuer umfangreicherer Berichtspflichten ist davon auszugehen, dass Nachhaltigkeitsinformationen auch in öffentlichen Unternehmen

7 Vgl. Rom, A./Rohde, C. (2007): Management accounting and integrated information systems: a literature review. In: International Journal of Accounting Information Systems, Heft 1

8 Vgl. Pittaway, J. J./Montazemi, A. R. (2020): Know-how to lead digital transformation: the case of local governments. In: Government Information Quarterly, Heft 4

9 Vgl. Lindermüller, D./Sohn, M./Hirsch, B. (2022): Trading off financial and non-financial performance information to evaluate state-owned enterprise performance – A process tracing-experiment. In: International Public Management Journal, Heft 5; Saliterer, I./Korac, S. (2013): Performance information use by politicians and public managers for internal control and external accountability purposes. In: Critical Perspectives on Accounting, Heft 7–8

Erläuterung Public Corporate Governance Kodex (PCGK)

PCGKs werden definiert als eine Zusammenstellung bewährter Grundsätze zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Überwachung öffentlicher Unternehmen.[1] Somit kann ein PCGK bestimmen, inwieweit bestimmte Leistungsinformationen öffentlicher Unternehmen für welche Adressatinnen und Adressaten verfügbar gemacht werden sollen, um sie sichtbar und nutzbar zu machen. Darüber hinaus können aus einem PCGK Anforderungen an die Einrichtung, Implementierung und den Funktionsumfang von integrierten Informationssystemen abgeleitet werden. PCGKs können als konzeptioneller Überbau für die funktionale Ausgestaltung integrierter Informationssysteme dienen und integrierte Informationssysteme können mit ihren Funktionen die Erfüllung der in PCGKs formulierten Anforderungen unterstützen.

Um seiner Rolle als Rahmenwerk gerecht werden zu können, müssen die Standards in einem PCGK präzise und umfassend formuliert sein, damit sie den Ermessensspielraum von öffentlichen Unternehmen als Informationsbereitsteller einerseits und von Beteiligungsmanagement und Aufsichtsräten als Informationsnutzer andererseits wirksam eingrenzen. Daher ist die Qualität von PCGKs von zentraler Bedeutung. Für die Prüfung der Qualität von PCGKs liegen geeignete methodische Instrumente vor.[2] Haben ein Bundesland oder eine Kommune noch keinen eigenen PCGK eingeführt, bietet sich der Deutsche Public Corporate Governance-Musterkodex der Expertenkommission[3] als Referenz an.

1 Papenfuß, U. (2019): Public Corporate Governance. In: Veit, S. / Reichard, C. / Wewer, G. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform (5. Auflage), S. 323

2 Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2022): Public Corporate Governance Kodizes für nachhaltige Daseinsvorsorge und Vertrauen in den Staat: Qualitätsmodell und Diffusion von Governance-Standards. In: der moderne staat, Heft 1

3 Expertenkommission D-PCGM (2022): Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex (D-PCGM); Papenfuß, U./Ahrend, K.-M. /Wagner-Krechlok, K. (Hrsg.), in der Fassung vom 14.3.2022, unter www.pcg-musterkodex.de

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

vermehrt erhoben und berichtet werden.[10] Umfragedaten legen jedoch nahe, dass die Verfügbarkeit und Nutzung von Informationen insbesondere zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit noch ausbaufähig sind.[11]

Kodizes als Rahmenwerke für die Ausgestaltung integrierter Informationssysteme

Für die Einrichtung und Nutzung integrierter Informationssysteme bedarf es angemessener Rahmenwerke. Diese Rahmenwerke sollten die Rollen und grundlegende Anforderungen an die Bereitstellung und Nutzung von Leistungsinformationen durch die unterschiedlichen Nutzerinnen und Nutzer integrierter Informationssysteme definieren. Public Corporate Governance Kodizes (PCGKs) können als Rahmenwerke für die Informationsnutzung im Kontext der Beteiligungssteuerung und die funktionale Ausgestaltung integrierter Informationssysteme fungieren.

Die Interaktion zwischen einem PCGK und einem integrierten Informationssystem lässt sich ergänzend an einzelnen Standards verdeutlichten:

1. Beschlussfassung zum Wirtschaftsplan

PCGKs sollen die Aufstellung eines jährlichen Wirtschaftsplans fordern sowie dessen Abstimmung zwischen der Geschäftsführung eines öffentlichen Unternehmens und dem Beteiligungsmanagement empfehlen. Hieraus sind folgende funktionale Anforderungen an ein integriertes Informationssystem abzuleiten: eine aufwandsarme Dateneingabe für die öffentlichen Unternehmen zu ermöglichen, den Abstimmungsprozess durch die Definition von Workflows zu unterstützen und Benutzeroberflächen mit direkten Zugriffsmöglichkeiten für Aufsichtsrätinnen und -räte bereitzustellen.

2. Zielcontrolling mittels Kennzahlen

PCGKs sollen die Durchführung eines Zielcontrollings durch das Beteiligungsmanagement empfehlen, das durch eine regelmäßige Berichterstattung finanzieller und nichtfinanzieller Kennzahlen der öffentlichen Unternehmen unterstützt werden soll. Aus diesen Empfehlungen ergibt sich die funktionale Anforderung an integrierte Informationssysteme, Berichtsmuster und entsprechende Eingabemasken bereitzustellen, die Definition von Kennzahlen sowie deren Erfassung, Berechnung und Visualisierung zu ermöglichen und diesbezüglich einen möglichst hohen Grad der Automatisierung zu erreichen.

3. Risikomanagement

PCGKs sollen die Geschäftsführungen öffentlicher Unternehmen verpflichten, unternehmensinterne Risikomanagementsysteme aufzubauen, und eine regelmäßige Risikoberichterstattung gegenüber der Gebietskörperschaft empfehlen.

Das Beteiligungsmanagement soll dafür sorgen, dass die von den öffentlichen Unternehmen gemeldeten Risiken in eine integrierte Gesamtbetrachtung der öffentlichen Verwaltung inklusive der öffentlichen Unternehmen einfließen. Hieraus ergibt sich die funktionale Anforderung an integrierte Informationssysteme, dass sie Eingabemasken zur Erfassung von Risiken und eine standardisierte Methodik zu ihrer Bewertung bereitstellen. Die Kommunikation zu und Überwachung von Risiken sollte wiederum möglichst automatisiert ablaufen.

Empirische Erkenntnisse und Empfehlungen für den Einsatz integrierter Informationssysteme im Beteiligungsmanagement

Aktuelle empirische Befunde zum Einfluss von integrierten Informationssystemen auf die Nutzung von Leistungsinformationen öffentlicher Unternehmen durch Verwaltungsmitarbeitende, Politikerinnen und Politiker zeigen, dass integrierte Informationssysteme die Informationsnutzung unterschiedlich beeinflussen.[12] Die Befunde resultieren aus zwei quantitativen Befragungen relevanter Akteurinnen und Akteure in der kommunalen Beteiligungssteuerung,[13] die in den Jahren 2021 und 2022 durchgeführt wurden, sowie einer qualitativen Inhaltsanalyse von PCGKs deutscher Kommunen. Die deskriptiven Befunde zeigen Unterschiede in der Informationsnutzung sowohl zwischen den Nutzergruppen als auch zwischen verschiedenen Arten von Leistungsinformationen.

So zeigt sich für Politikerinnen und Politiker eine signifikant höhere Nutzung ökologischer und sozialer Leistungsinformationen von öffentlichen Unternehmen im Vergleich zu Verwaltungsmitarbeitenden, während für Letztgenannte eine signifikant höhere Nutzung von ökonomischen Leistungsinformationen zu verzeichnen ist. Übergreifend betrachtet, werden finanzielle Leistungsinformationen deutlich stärker genutzt als nichtfinanzielle Leistungsinformationen. Dies kann mitunter darauf zurückgeführt werden, dass nicht alle Arten von Leistungsinformationen zu öffentlichen Unternehmen gleich gut verfügbar sind. Für integrierte Informationssysteme resultiert daraus die Anforderung, insbesondere auch die Nutzung von Leistungsinformationen in den bisher weniger berücksichtigten Nachhaltigkeitsdimensionen zu fördern. Wird nach dem Zweck der Informationsnutzung gefragt, steht die Nutzung von Leistungsinformationen öffentlicher Unternehmen zu Entscheidungszwecken vor der Nutzung zu Legitimationszwecken (ex ante versus ex post). Dieser Befund legt nahe, dass integrierte Informationssysteme bereits heute zeitgerecht Informationen bereitstellen.

Mit Blick auf die Anforderungen, welche die Nutzenden an Informationssysteme stellen, geben allerdings lediglich die Hälfte der Befragten an, sich durch entsprechend verfügbare und aufbereitete Informationen unterstützt zu fühlen. Es

10 Schuster, F./Plazek, M. (2021): Nachhaltigkeitsberichterstattung in Unternehmen der öffentlichen Hand: Vom Nischenthema zum Mainstream? In: Audit Committee Quarterly, S. 96

11 Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Kommunale Beteiligungssteuerung für nachhaltige Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation – Befunde zur Informationsnutzung und Perspektiven für die Softwaregestaltung (K-BIT), S. 31

12 Papenfuß, U./Wagner-Krechlok, K. (2021): Kommunale Beteiligungssteuerung für nachhaltige Daseinsvorsorge in der digitalen Transformation – Befunde zur Informationsnutzung und Perspektiven für die Softwaregestaltung (K-BIT)

13 Es wurden (Ober-)Bürgermeisterinnen und (Ober-)Bürgermeister, Leitungen von Beteiligungsmanagement und Rechnungsprüfungsämtern sowie Fraktionsvorsitzende in Stadt- und Gemeinderäten von Städten in Deutschland mit mindestens 30.000 Einwohnerinnen und Einwohnern befragt.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

bedarf somit einer besseren Verfügbarkeit von Informationen zu öffentlichen Unternehmen sowie ihrer adressatengerechten Aufbereitung. In den Städten genutzte Fachsoftware zur Beteiligungssteuerung unterstützt bereits in einigen Aufgabenfeldern, wie bei der Beteiligungsberichterstattung, der Beteiligungsverwaltung und dem Beteiligungscontrolling. Andere Aufgabenfelder wie Geschäftsführungsangelegenheiten, das Risiko- und das Liquiditätsmanagement werden dagegen aktuell noch nicht effektiv digital unterstützt.

Durchgeführte Regressionsanalysen zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen integrierten Informationssystemen und der Nutzung von Leistungsinformationen, der durch die Qualität von PCGKs positiv moderiert wird. So können PCGKs, die qualitativ hochwertige Standards enthalten, den Einfluss von integrierten Informationssystemen verstärken bzw. einen Beitrag zum Ausgleich einer einseitigen Nutzung nur einer Informationsart oder eines Nutzungszwecks leisten.

Schlussfolgerungen

Übergreifend kann ein PCGK in Interaktion mit einem integrierten Informationssystem die Entwicklung von einer passiven retrospektiven Beteiligungsverwaltung hin zu einer aktiven zukunftsgerichteten Beteiligungssteuerung unterstützen. Dadurch können auch die Auswirkungen des demografisch bedingten Fachkräftemangels im Beteiligungsmanagement einerseits und die Zeiterfordernis aufseiten von Aufsichtsrätinnen und -räten für ihre Mandatsausübung andererseits reduziert werden.

Liegt in einer Gebietskörperschaft mit einem hinreichend großen Beteiligungsportfolio und entsprechenden Anforderungen an die Beteiligungssteuerung noch kein PCGK vor, ist es dennoch sehr sinnvoll, zeitnah ein integriertes Informationssystem einzuführen. In dem Fall hilft das Informationssystem der Gebietskörperschaft die Prozesse aufzusetzen und macht im Alltag erlebbar, wie die Anforderungen an das Beteiligungsmanagement mit realistischem personellen Ressourcenaufwand erfüllbar sind. Anschließend kann bei entsprechendem politischen Willen ein PCGK eingeführt werden, der die Rollen und Informationsbedarfe ergänzend regelt. Auch kann ein integriertes Informationssystem im Alltag Möglichkeiten aufzeigen und vermitteln, wie ein bestehender PCGK verbessert werden kann, und Impulse für eine Evaluation mit Blick auf Entwicklungen und Möglichkeiten im Systemkontext liefern. Stehen in einem integrierten Informationssystem beispielsweise Dashboards mit bestimmten Nachhaltigkeitsinformationen zu einzelnen Unternehmen zur Verfügung, kann dies eine Diskussion zur Etablierung von Regelungen in PCGKs fördern, wie das Berichtswesen an Akteurinnen und Akteure und Gremien dazu ausgeprägt sein soll. Übergreifend können Informationsangebote und Informationsnutzungsmöglichkeiten das Bewusstsein für Erfordernisse und Chancen von klaren Spielregeln in Form von PCGKs fördern.

Integrierte Informationssysteme sind ein Schlüsselfaktor für die ganzheitliche Steuerung öffentlicher Unternehmen und Kristallisationspunkt für digitale Transformation, da sie zu einem Wandel in der Informations- und Entscheidungskultur in der Beteiligungssteuerung führen können. Um dieses Potenzial auszuschöpfen, sollten die Gebietskörperschaften in ihrem jeweiligen PCGK zentrale Anforderungen zur Informationsbereitstellung und -nutzung in der Beteiligungssteuerung definieren und zur Ausgestaltung von integrierten Informationssystemen heranziehen.

Dr. des. Kristin Wagner-Krechlok,
Prof. Dr. Ulf Papenfuß

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Start-ups und Verwaltung Hand in Hand

In unserer Artikelserie zeigen wir in dieser Ausgabe mit zwei weiteren Projektbeispielen, wie Start-ups die Arbeit der öffentlichen Verwaltung erleichtern können. Dieses Mal geht es um Lösungen zur Fortbildung von Mitarbeitenden sowie für eine Vereinfachung von Beschaffungsprozessen – also Maßnahmen, um die Produktivität in der öffentlichen Verwaltung zu verbessern. Die Start-ups, über die wir hier berichten, zählen zu den von unserer Jury ausgewählten Unternehmen zur Präsentation bei den jährlichen myGovernment-Netzwerkveranstaltungen. So auch die Start-ups StackFuel GmbH und GovRadar GmbH.

StackFuel GmbH: Toolbox Datenkompetenz – moderne Technologien für Mitarbeitende nutzbar machen

Das in Berlin ansässige Start-up StackFuel GmbH – ein Anbieter digitaler Weiterbildungsprogramme unter anderem in den Bereichen Data & AI Literacy sowie Data Analytics und Data Science – hat gemeinsam mit dem Institut für Angewandte Informatik (InfAI) e. V. in Leipzig die „Toolbox Datenkompetenz" als vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Forschungsprojekt entwickelt. Die Toolbox ist als eine Online-Weiterbildungsplattform zu verstehen, die digitale Lerninhalte und onlinebasierte Datentools integriert. In der Online-Lernplattform entwickeln Teilnehmende Datenkompetenzen praxisnah mit interaktiven Lernformaten inklusive persönlichem Mentoring und in einer Learning Community, um Menschen und Unternehmen die Fähigkeiten zu geben, das volle Potenzial aus Daten und den neuesten Technologien zu schöpfen.

Die Toolbox Datenkompetenz (kurz: TBDK) entstand aus der Erkenntnis, dass der Umgang mit großen Datenmengen nicht nur grundlegende Datenkompetenz erfordert, sondern auch praxisnahes Erlernen von modernen Technologien. Durch die fortschreitende Digitalisierung sowie den zunehmenden Fachkräftemangel – insbesondere im IT-Bereich – wird die Befähigung der Mitarbeitenden zu Digitalthemen zur unverzichtbaren Aufgabe, für die die Toolbox einen Beitrag leisten kann. Die praxisorientierte TBDK-Lernplattform spielt unter anderem im öffentlichen Sektor eine entscheidende Rolle, um das Personal in der öffentlichen Verwaltung zu einem besseren Umgang mit digitalen Daten zu befähigen. Die Technologie unterstützt dabei, individuelles Lernen zu fördern, ohne ressourcenintensive Schulungen zu organisieren. Durch interaktive Kurse, die von realen Anwendungsfällen inspiriert sind, sowie einen voll funktionsfähigen Workspace, der den direkten Einsatz von Data-Tools ermöglicht, können Nutzende ihr so erworbenes Wissen unmittelbar in der Praxis anwenden.

Individueller Kompetenzaufbau in Zeiten fortschreitender Digitalisierung

Die TBDK-Plattform wurde im September 2023 in einer Betaversion gelauncht und konnte seitdem bereits zahlreiche Nutzende der Privatwirtschaft und des öffentlichen Diensts im Kompetenzaufbau unterstützen. Das aktuelle Kursangebot der Toolbox Datenkompetenz deckt verschiedene Kompetenzniveaus im Bereich Data Literacy ab. Die modulare Struktur ermöglicht eine flexible Integration in den Alltag, da die Kurse in kleine, übersichtliche Lerninhalte unterteilt sind. Dadurch können Nutzende ihre Datenkompetenz schrittweise aufbauen, angepasst an ihre individuellen Zeitpläne und Anforderungen. Auf der Plattform gibt es den Bereich Workspace, der als Arbeitsraum dient und in den ein voll funktionsfähiger Datenraum implementiert wurde. An diesem zentralen Ort können Nutzende niedrigschwellig auf Projekte und Daten zugreifen und so die Tool-Infrastruktur ausprobieren.

Zukunftsfähige öffentliche Verwaltung durch Nutzung datenbasierter Methoden

Die TBDK-Plattform ermöglicht es Personen, ihre Arbeitsweise zu modernisieren, datenbasierte Arbeitsmethoden kennenzulernen und praxisnah anzuwenden sowie den Herausforderungen der modernen datengetriebenen Arbeitswelt erfolgreich zu begegnen. Dadurch trägt die Toolbox direkt dazu bei, die öffentliche Verwaltung agiler und zukunftsorientierter zu gestalten. Zwar traten in der Zusammenarbeit mit Kontakten im öffentlichen Sektor auch Herausforderungen auf, vor allem komplexe bürokratische Strukturen erschwerten gelegentlich die Einführung neuer Technologien. Doch auch positive Erfahrungen wurden gemacht, insbesondere in Bezug auf die Offenheit der Verwaltungen gegenüber der TBDK-Plattform. Es wird derzeit daran gearbeitet, das Lernangebot der TBDK in entsprechende Weiterbildungskataloge einzugliedern. Der Zugang zur TBDK und dem TBDK-Netzwerk ist über folgenden Link möglich: https://linktr.ee/toolboxdatenkompetenz.

Nina Ssymank, Projektkoordinatorin TBDK am InfAI e. V.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

GovRadar GmbH: Schonung personeller Ressourcen durch KI-optimierte Beschaffung

Die datenbasierten Lösungen von GovRadar, einem Münchner Start-up, sollen den Beschaffungsprozess in der öffentlichen Verwaltung „nicht nur transparenter, sondern auch effizienter" machen. Die Produkte sind durch einen umfassenden Austausch mit über 200 Mitarbeitenden aus der Verwaltung auf kommunaler, Landes- und Bundesebene entstanden. So konnten die Gründer Sascha Soyk und Daniel Faber die Herausforderungen im Arbeitsalltag von öffentlichen Beschaffenden verstehen und zu einer Lösung beitragen. Der Fokus liegt darauf, Produkte zu entwickeln, die Arbeitsabläufe von Beginn an erleichtern. Die Technologie entlastet Beschäftigte von zeitintensiven Prozessen, was Ressourcen freisetzt, die dann für komplexere oder strategische Aufgaben eingesetzt werden können. Die Effizienzsteigerung durch die automatisierten Lösungen kann somit helfen, vorhandenes Personal effektiver einzusetzen. So ermöglicht etwa „GovRadar Markets" die Erstellung vergaberechtskonformer Beschreibungen für verschiedene Produktkategorien. „GovRadar Tenders" wiederum schafft den Zugriff auf das gesammelte Wissen Tausender Vergabestellen. Die darin auffindbaren Informationen sind semantisch durchsuchbar und mit KI befragbar. Mit dem „GovRadar Documents Vertrags-Wizard" können komplexe Standardverträge wie EVB-IT-Verträge in wenigen Minuten erstellt werden.

Projekterfahrung bei zahlreichen Kunden im öffentlichen Sektor

Die Produkte von GovRadar werden von über 150 Kunden im öffentlichen Sektor eingesetzt. Mehr als 600 Nutzerinnen und Nutzer sparen durch die Anwendung der Produkte täglich Zeit und können ihre Aufgaben effektiver abarbeiten. Sowohl Kommunen, große Landes-IT-Dienstleister, gesetzliche Krankenkassen als auch Bundesbehörden nutzen die Software, um dem Mangel an Personal und veralteten Prozessen entgegenzuwirken. Das Feedback der Kunden wird genutzt, um die Produkte kontinuierlich an die Bedürfnisse und Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung anzupassen und zu verbessern. Das Tool EVB-IT Digital wurde beispielsweise zusammen mit dem Bundesinnenministerium entwickelt und in die Plattform von GovRadar integriert. GovRadar entwickelt ausschließlich Produkte für den öffentlichen Sektor und kann somit die speziellen sektorspezifischen Anforderungen der öffentlichen Hand in seine Produkte integrieren.

Dem Fachkräftemangel entgegenwirken

Durch den Einsatz der Produkte werden die Personalverantwortlichen, Abteilungs- und Referatsleitung sowie die Mitarbeitenden der Vergabestellen entlastet. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können schneller eingearbeitet werden und sich selbstständig in neue Themengebiete einarbeiten. Durch den Zugriff auf das gesammelte Wissen deutscher Ausschreibungen im öffentlichen Sektor kann trotz fehlenden internen Wissens zeitnah ausgeschrieben werden, ohne dass externe Hilfe benötigt wird. Gerade wiederverwendbares, digitales Wissen ist ein großer Hebel für exponentielle Effizienzsteigerung in der täglichen Arbeit. Mit einer großen Bundesbehörde konnte etwa errechnet werden, dass der Einsatz von GovRadar Markets den Erstellungsaufwand der Ausschreibungsdokumentation bei IT-Hardware von 8,0 auf 0,5 Stunden reduziert. Das sind 7,5 Stunden, die sich jeder Mitarbeiter pro Ausschreibung spart. Hochgerechnet auf jährlich 2.300 Ausschreibungen hieße das für diese Bundesbehörde zehn Personenjahre an frei werdender Kapazität. Die frei werdenden Ressourcen können in Zeiten fehlender Fachkräfte genutzt werden, um Vergabestellen zu entlasten und die Beschaffungszyklen für Bedarfsträger zu verkürzen.

Die Zusammenarbeit mit Kunden der öffentlichen Hand

Insbesondere auf kommunaler Ebene ist die Arbeitsbelastung beträchtlich und die bestehenden Prozesse sind häufig unzureichend. Das oftmals begrenzte Fachwissen bei Beschaffungsfragen und der Mangel an vergaberechtlich geschultem Personal machen die Arbeit mit GovRadar attraktiv. Aufgrund einer webbasierten Cloud-Lösung müssen bei Kunden keine Systeme umgestellt werden und es entstehen keine umfangreichen Implementierungskosten. Die Plattform erleichtert zudem den zeitaufwendigen Abstimmungsprozess zwischen Vergabestelle und internen Bedarfsträgern. Das kollaborative Arbeiten steht an erster Stelle. Jederzeit können Mitarbeitende aus den häufig unterbesetzten Vergabestellen ihre Ansicht und ihren Status mit Bedarfsträgern teilen sowie ihnen Aufgaben zuweisen. So kann zum Beispiel ein in IT ungeschulter Bedarfsträger für die Vergabestelle die Markterkundung übernehmen. Darüber hinaus können auf Organisationsebene Standards und Benchmarks definiert werden, die automatisch für alle Beschaffungen übernommen werden. Dies ermöglicht eine standardisierte und harmonisierte Abwicklung mit minimalem Zeit- und Arbeitsaufwand und Formfehler können so vermieden werden.

Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Die größte Herausforderung ist die Angst vor Veränderung und Fehlern, die gemacht werden könnten. Beispielsweise führen die umfangreichen Datenschutzbestimmungen der DSGVO in Deutschland zu zusätzlicher Komplexität und Zeitaufwand. In der Zusammenarbeit mussten etwa bis zu 93 IT-Anforderungen erfüllt werden, nur um ein Produkt zu testen. Zudem gibt es oft Bedenken bezüglich der KI-Nutzung im öffentlichen Beschaffungswesen. Um Kunden die benötigte Sicherheit zu bieten, wird die KI ausschließlich mit bestehenden Ausschreibungsunterlagen trainiert, um den Zugriff der generativen KI von GovRadar auf dieses spezifische Wissen zu begrenzen. Mit dem Tool behält jedoch stets der Mensch die Kontrolle, GovRadar nennt das „Compliance-by-Design". Ein entscheidender Faktor für die Akzeptanz und damit die tägliche Nutzung der Plattform ist die transparente Offenlegung der Quellen. Jede Antwort, die der KI-Assistent generiert, zeigt daher die zugrunde liegenden Quellen.

Charlotte Stollmann, GovRadar GmbH

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

NACHRUF

Wir trauern um Heinz Dürr

Mit Heinz Dürr hat das Institut für den öffentlichen Sektor Ende 2023 den Ehrenvorsitzenden seines Beirats verloren. Über 16 Jahre lang hat er den Beirat des Instituts geleitet, dem profilierte Persönlichkeiten wie Kurt Biedenkopf, Manfred Overhaus oder Hannes Rehm angehört haben.

Heinz Dürr war damit gewissermaßen ein „Urgestein" des Instituts, seine beeindruckende Biografie gleicht einem Stück Zeitgeschichte der Bundesrepublik und des vereinten Deutschlands: Bis 1980 im eigenen Unternehmen, der heutigen Dürr AG, anschließend an der Spitze der AEG und im Konzern der damaligen Daimler-Benz AG. Ab 1991 wurde er einer breiten Öffentlichkeit bekannt, als er an die Spitze der Deutschen Bundesbahn und der Deutschen Reichsbahn trat, die unter seiner maßgeblichen Führung zur Deutschen Bahn AG fusionierten – die damit verbundene Bahnreform stellt sein bleibendes Lebenswerk dar. Von 1999 bis 2003 amtierte er als Stiftungskommissar der Carl Zeiss Stiftung. 2013 schließlich beendete Dürr mit damals schon 80 Jahren seine Laufbahn an der Spitze seines Unternehmens und gab den Vorsitz des Aufsichtsrats der Dürr AG ab. Mit seiner Frau Heide gründete er 1998 eine eigene Stiftung, mit der unter anderem Forschungs- und Wissenschaftsthemen gefördert werden, insbesondere die frühkindliche Bildung war ihm ein großes Anliegen.

Als der spätere Vorsitzende des Instituts für den öffentlichen Sektor, Ulrich Maas, für unsere Ende 2005 gegründete Einrichtung einen Beirat suchte, hat Heinz Dürr sofort zugesagt und wurde auf der allerersten Sitzung, am 30.8.2006 in Berlin durch Kurt Biedenkopf zum Vorsitzenden vorgeschlagen. Alle Arbeitsvorhaben des Instituts wurden seither durch den Beirat und Heinz Dürr begutachtet und kritisch begleitet. 20 außerordentlich anregende und immer an Diskussion und konstruktiver Kontroverse reiche Sitzungen standen unter seiner engagierten Leitung – mit vielen bohrenden Fragen an Vorstand und Team des Instituts, immer gewürzt mit unverkennbar schwäbischem Humor.

Zahlreiche Projekte des Instituts, die in dieser Zeitschrift ihren Niederschlag gefunden haben, wurden direkt aus dem Beirat heraus angeregt. Mit dem Namen von Heinz Dürr besonders verbunden bleiben unter vielem anderen die exklusive Vorstellung des ersten Public Corporate Governance Kodex des Bundes in einer großen Veranstaltung im Juli 2009, das Thesenpapier „Runter vom Schuldenberg" von Dezember 2011, das eine große Resonanz im Handelsblatt verzeichnen konnte, sein persönlicher Kommentar: „Energieeffizienz – der ignorierte Hebel" in unserer Zeitschrift PublicGovernance Herbst 2014 und schließlich im Dezember 2016 „Die Krise als Chance. Europa gestalten statt verwalten!", ein Gastkommentar gemeinsam mit Hannes Rehm, der ebenfalls im Handelsblatt erschien.

Aus den zahlreichen Gesprächen mit ihm wissen wir, wie sehr er sich neben dem Thema China – das wir als Institut weniger bedienen konnten – für die Digitalisierung und die künstliche Intelligenz interessiert hat. Bis an sein Lebensende haben ihn Neuerungen begeistert. Unserem Anliegen, der Modernisierung des öffentlichen Sektors, hat er durch seinen Rat immer wieder entscheidende Impulse verliehen. In Würdigung seines großen und langjährigen Einsatzes hat ihm der Beirat im November 2022 den Titel eines Ehrenvorsitzenden zuerkannt.

Heinz Dürr hat damit über 17 Jahre lang die Arbeit unseres Instituts in außerordentlich engagierter Weise unterstützt und gefördert. Dafür sind wir ihm zu großem Dank verpflichtet. Sein Tod schmerzt. Wir vermissen ihn sehr. ▌

Im Namen des Instituts für den öffentlichen Sektor:
Prof. Jörg Rocholl, PhD und Dr. Ferdinand Schuster

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Corporate Governance

Kodexnovelle: Landesunternehmen in Baden-Württemberg sollen Klimaschutzvorreiter werden

Zum 1.1.2024 ist in Baden-Württemberg ein novellierter Public Corporate Governance Kodex (PCGK) in Kraft getreten. Schwerpunkt sind neue Vorgaben zu Klimaschutzanforderungen für die Landesunternehmen. Im Vergleich zu anderen deutschen PCGKs nimmt die baden-württembergische Kodexnovelle in diesem Bereich eine Vorreiterrolle ein.

Grundsätzliches Ziel des PCGK ist es, über Grundsätze guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung die Leitung und Überwachung der betroffenen Unternehmen durch ihre jeweiligen Organe zu verbessern und dabei zugleich den Besonderheiten des öffentlichen Unternehmensauftrags Rechnung zu tragen. Der PCGK in Baden-Württemberg wurde erstmals im Jahr 2013 erlassen und nun zum zweiten Mal novelliert.

In der Kodexnovelle werden das Landesklimaschutzgesetz und die Nachhaltigkeitsstrategie des Landes als wichtige Leitlinien für die Steuerung der Landesbeteiligungen genannt. Darauf aufbauend, muss die Geschäftsführung dem Kodex zufolge ambitionierte Klimaschutzziele festlegen und dabei insbesondere die netto-treibhausgasneutrale Ausrichtung des Unternehmens berücksichtigen sowie sukzessive die Ressourcen- und Energieeffizienz steigern. Dazu sollen auch konkrete Klimaschutzvereinbarungen mit dem Landesumweltministerium abgeschlossen werden. Zudem soll sich ein Teil der variablen Vergütung der Geschäftsführung explizit an der Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien, möglichst unter Einbindung von Klimaschutzzielen, orientieren.

Der Aufsichtsrat soll bei seinen Überwachungsaufgaben das Klimaschutzgesetz sowie die Nachhaltigkeitsstrategie und die Klimaschutzstrategie des Landes als Leitlinien zur Erfüllung des öffentlichen Unternehmensauftrags heranziehen.

Weitere Neuregelungen des PCGK sehen vor, dass die Geschäftsführung Maßnahmen zur Korruptionsprävention als Bestandteil des verpflichtenden Compliance-Management-Systems umsetzt. Zudem soll für Beratungs- oder sonstige Verträge mit ehemaligen Mitgliedern der Geschäftsführung eine Karenzzeit von zwölf Monaten eingeführt werden, für ehemalige Aufsichtsratsmitglieder soll diese Karenzzeit 24 Monate betragen.

Spätestens nach der Prüfung von zehn aufeinanderfolgenden Jahresabschlüssen muss ein Landesunternehmen sein Abschlussprüfungsunternehmen wechseln. Zudem soll der Aufsichtsrat regelmäßig die Qualität und Effizienz der eigenen Arbeit überprüfen und die Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen überwachen.

Eine umfassende Sammlung aller rund 60 öffentlich verfügbaren PCGKs von Bund, Ländern und Kommunen findet sich unter http://publicgovernance.de/html/de/Public-Corporate-Governance-Kodizes.htm.

Digitalisierung

KI in der Kommunalverwaltung – Chancen und Risiken verstehen

Künstliche Intelligenz (KI) in der kommunalen Verwaltung diene in erster Linie der automatisierten Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen und fördere damit das Gemeinwohl in Kommunen. So heißt es im Whitepaper „KI in der Kommunalverwaltung“ der HABBEL GmbH und des Zentrums für Digitale Entwicklung (ZDE) vom September 2023. Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz von KI seien jedoch digitalisierte Verwaltungsprozesse und die digitale Verfügbarkeit von Daten.

Das Whitepaper zeigt Einsatzszenarien sowie Anwendungsbeispiele auf, aber geht auch auf Voraussetzungen und Hemmnisse für den Einsatz von KI in Kommunalverwaltungen ein. Beispielsweise würden wiederkehrende langwierige Prüfprozesse automatisch ablaufen können, wodurch Mitarbeitende entlastet und Verfahren beschleunigt würden, indem nicht nur automatisiert Daten analysiert und verglichen würden, sondern auch Entscheidungsvorschläge entstünden, die die relevanten Informationen zusammenfassen. Neben optimierten Verwaltungsprozessen könne mit KI auch die Effizienz

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

in Verwaltungen gesteigert werden, da Fehler besser erkannt und die Qualität von Entscheidungen verbessert werden würden. Die KI-basierte Auswertung von Echtzeitdaten aus Verkehrsmessungen resultiere beispielsweise in einer effizienteren Verkehrsplanung.

Bund und Länder sollen nach Forderungen des Whitepapers diesen Entwicklungen einen Rahmen geben. Dies umfasse zum einen datenschutzkonforme und rechtliche Regulierungen, wie zum Beispiel § 35a VwVFG, der dahingehend ergänzt werden solle, dass ein „Verwaltungsakt vollständig automatisch erlassen werden kann, sofern kein Ermessen oder Beurteilungsspielraum besteht". Aktuell muss dies zusätzlich durch eine Rechtsvorschrift zugelassen sein.

Die Kommunen selbst müssten vor allem ihre Mitarbeitenden gezielt qualifizieren und IT-Kompetenz aufbauen, um den neuen und sich verändernden Verwaltungsaufgaben gerecht zu werden. Dabei sei es Aufgabe der Verwaltungsführung, diese Innovationen und Transformationen im Sinne eines Change-Managements zu begleiten und zu fördern.

Das Whitepaper ist hier zu finden: www.habbel.de/wp-content/uploads/2023/08/White-Paper-KI-in-der-Kommunalverwaltung.pdf.

Neue nationale Datenstrategie für eine zukunftsfähige Datennutzung

Das Potenzial von Daten besser zu nutzen, steht im Mittelpunkt der neuen nationalen Datenstrategie der Bundesregierung „Fortschritt durch Datennutzung", die Ende August 2023 vorgestellt wurde. Ziel ist es, mehr Daten in einer besseren Qualität bereitzustellen und diese effizienter nutzen zu können, nicht zuletzt durch einen Auf- und Ausbau von Datenkompetenzen. Datenschutz-, IT-Sicherheitsstandards und weitere Regulierungen sollen dabei den verantwortungsvollen Umgang mit sensiblen Daten sicherstellen. Aktuelle Gesetzesvorhaben auf nationaler und EU-Ebene geben den Rahmen für die nationale Datenstrategie vor.

Für Wirtschaft, Forschung, öffentliche Hand und Gesellschaft stellt die Datenstrategie jeweils Maßnahmen vor, wie Daten vermehrt bereitgestellt werden sollen und der Zugang erleichtert werden soll. So sollen Daten auf Bundesebene beispielsweise über einen „Datenatlas" verfügbar gemacht werden. Darin sollen die Daten aller Ministerien und ihrer Geschäftsbereiche aufgenommen werden. Zusätzlich soll ein Datenpool für maschinenlesbare Bundesdaten aufgebaut werden, um datengetriebene Prozesse und Entscheidungen ermöglichen zu können. Rechtsgrundlagen für den Zugang zu diesen Daten sollen unter anderem in einem „Bundestransparenzgesetz" harmonisiert werden sowie ein Rechtsanspruch auf Open Data eingeführt werden. Des Weiteren ist geplant, Datensicherheit bei allen staatlichen Produkten und Diensten „by design" zu realisieren – „von der Produktentwicklung bis zum Ende des Lebenszyklus".

Die Qualität von Daten soll unter anderem durch standardisierte Label, Interoperabilität und Datenstandards sichergestellt werden, auch um eine Skalierung zu ermöglichen.
Für Daten der öffentlichen Hand gelte, dass sie vollständig, aktuell, transparent und nachvollziehbar sein müssen.
Ein zu gründendes Dateninstitut soll die Verfügbarkeit und Standardisierung von Daten vorantreiben. Eine Roadmap, die ständig aktualisiert werden soll, stellt nationale und internationale Gesetzgebungsverfahren sowie die geplanten Strukturen aus der Datenstrategie in Relation zueinander und gibt einen Fahrplan bis Ende 2024 vor.

Die Nationale Datenstrategie ist hier zu finden: www.bmi.bund.de.

Digitale Fahrzeugzulassung: Die vierte Stufe des Projekts i-Kfz tritt in Kraft

Ab dem 1. September 2023 tritt in Deutschland die vierte Stufe des Projekts i-Kfz des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV) in Kraft, wodurch die Fahrzeugzulassung digitaler und effizienter gestaltet werden soll. Mit der neuen Fahrzeug-Zulassungsverordnung können Bürgerinnen und

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

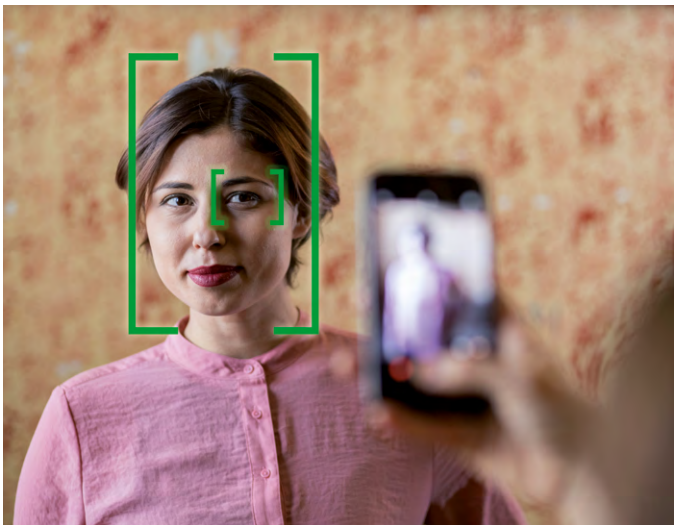
Bürger sowie Unternehmen ihre Fahrzeuge sofort nach der digitalen Zulassung im Straßenverkehr nutzen, ohne auf physische Dokumente oder Plaketten warten zu müssen. Das Kraftfahrzeug darf bis zu zehn Tage ohne die postalisch zugesandten Kfz-Dokumente und Plaketten gefahren werden, wobei der vorläufige digitale Zulassungsbescheid als Nachweis dient. Innerhalb dieser Frist muss die Plakette ordnungsgemäß am Kennzeichen angebracht werden, da andernfalls ein Bußgeld droht.

Die Entwicklung von i-Kfz erfolgte stufenweise, wobei die Umsetzung in den Händen der Bundesländer und Kommunalverwaltungen lag. Seit 2015 wurden verschiedene Stufen der Online-Zulassung umgesetzt, beginnend mit der Möglichkeit der Außerbetriebsetzung von Fahrzeugen im Internet. Seit 2019 können Neuzulassungen, Umschreibungen und alle Varianten der Wiederzulassung online abgewickelt werden. Die Neuerungen umfassen auch die Möglichkeit, besondere Kennzeichen wie E-Kennzeichen, Oldtimer- und Saisonkennzeichen online zu beantragen. Juristische Personen, wie Autohäuser oder Flottenbetreiber, können nun über eine zentrale Großkundenschnittstelle beim Kraftfahrt-Bundesamt Zulassungsanträge stellen.

Das Bundesministerium für Digitales und Verkehr (BMDV) bietet eine Übersicht: „Internetbasierte Fahrzeugzulassung: So funktioniert ‚i-Kfz'" unter https://bmdv.bund.de.

Digitale Ummeldung: In Wiesbaden den Wohnsitz via Video-Ident-Verfahren anmelden

In Wiesbaden gibt es seit dem 26. Oktober 2023 eine Möglichkeit für Bürgerinnen und Bürger, ihren Wohnsitz online anzumelden: mittels Video-Ident-Verfahren. Diese Methode,



die bereits bei Online-Diensten für Trauungen eingesetzt wurde, stellt eine Innovation in der Verwaltungsarbeit dar und ist ein Gemeinschaftsprojekt der Wiesbadener Verwaltung, ekom21 und WebID.

Während die bundesweite Umsetzung eines ähnlichen Online-Angebots auf die Nutzung des eID-Services beschränkt ist, erlaubt das Wiesbadener Verfahren die Verwendung von etwa 200 verschiedenen in- und ausländischen Ausweisdokumenten.

Bei Mietverhältnissen übermitteln Vermieter zunächst eine Bestätigung an das Bürgerportal. Mieter erhalten dann ein „Zuordnungsmerkmal", das sie zusammen mit ihren persönlichen Daten im Bürgerservice-Portal eingeben. Ihre Identität wird per Videotelefonat durch Mitarbeiter von WebID überprüft. Sobald die Online-Meldung geprüft ist, werden die neuen Adressaufkleber und die Meldebestätigung postalisch versandt. Bei Unstimmigkeiten oder erforderlichen Aktualisierungen eines Chips im Ausweisdokument ist ein Express-Termin im Bürgerbüro notwendig.

Online-Ausweis kommt nicht in die Gänge

Alle seit Juli 2017 ausgestellten Personalausweise haben sie – die Online-Ausweisfunktion. Dennoch wird der Online-Ausweis immer noch nur zaghaft genutzt. Im Jahr 2023 hatten nur 14 Prozent den Online-Ausweis jemals verwendet – nur 4 Prozent mehr als im Vorjahr. Dies hat der eGovernment Monitor ermittelt, der jährlich anhand von Bürgerbefragungen misst, ob die digitale Transformation der Verwaltung auch bei den Bürgern in Deutschland, Österreich und der Schweiz ankommt und welche Erfolge diese dort erzielt.

Die Studienautoren stellen dem Online-Ausweis ein schlechtes Zeugnis aus: Als staatliche Lösung zur digitalen Identifikation könne er „seine Hebelwirkung nicht entfalten". Jeder heute ausgegebene Personalausweis wird mit aktivierter Online-Ausweisfunktion ausgeliefert, einsatzbereit wird diese jedoch erst durch die Eingabe einer PIN. Dies haben immerhin 30 Prozent der befragten Bürger getan, dennoch nutzen von diesen offenbar viele die Online-Ausweisfunktion nicht. Grundsätzlich würden diejenigen mit einer aktivierten Online-Ausweisfunktion diese zwar gerne zur digitalen Identifikation verwenden, jedoch seien einem Großteil (38 Prozent) keine Anwendungsmöglichkeiten bekannt. 21 Prozent sehen keinen Vorteil in der Anwendung und 17 Prozent ist die Anwendung zu kompliziert. Selbst die digital affineren Bevölkerungsschichten, die ab 1980 geboren wurden (Generation X und Y) verwenden den Online-Ausweis in kaum höherem Ausmaß als der Durchschnitt der Gesamtbevölkerung.

Der eGovernment Monitor ist eine Studie der Initiative D21 und der Technischen Universität München unter Schirmherrschaft der Bundesministerin des Innern und für Heimat. Befragt wurden über 8.000 Bürgerinnen und Bürger in Deutschland und jeweils ca. 1.000 in Österreich und der Schweiz.

Der eGovernment Monitor ist auf der Website der Initiative D21 verfügbar: www.initiatived21.de.

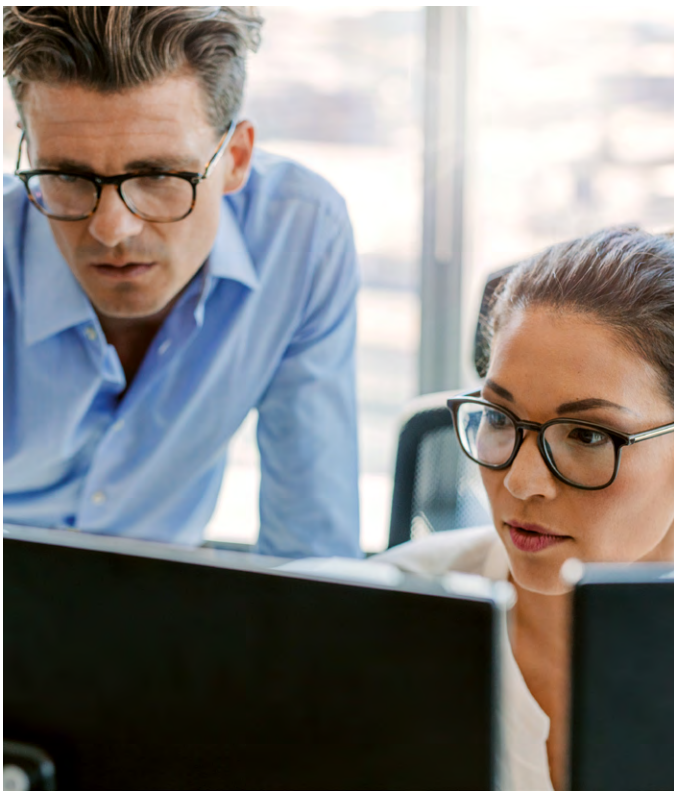
© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Studie Datenstrategien – wie Kommunen den Umgang mit Daten meistern können

In der aktuellen Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) „Datenstrategien in Kommunen. Handlungsempfehlungen zur praktischen Umsetzung" wird in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Urbanistik (difu) und dem Fraunhofer-Institut für Experimentelles Software Engineering IESE die Umsetzung kommunaler Datenstrategien und deren zentrale Rolle für eine effektive Digitalisierung behandelt.

Die Studie beleuchtet vier Hauptthemenfelder, die als Kernelemente kommunaler Datenstrategien identifiziert wurden: Datensouveränität (1), Datenkompetenz (2), Datenzuständigkeiten (3) und Datenkooperationen (4).

Bei der Datensouveränität (1) steht die Definition von Standards, Schnittstellen und Datennutzungsrechten im Vordergrund, besonders in der Zusammenarbeit mit externen Akteuren. Solche Maßnahmen sollen die kommunale Datensouveränität stärken und den Umgang mit Daten transparent und sicher gestalten. Datenkompetenz (2) innerhalb der Kommunalverwaltung ist unerlässlich. Dazu gehört die Schulung der Mitarbeitenden sowie der Aufbau einer Führungs- und Organisationskultur, die Datenkompetenz fördert. Bezüglich der Datenzuständigkeiten (3) empfiehlt die Studie sowohl zentrale als auch dezentrale Strukturen innerhalb der Kommunalverwaltung zu etablieren, um einen kohärenten und effizienten Umgang mit Daten zu gewährleisten. Datenkooperationen (4), insbesondere an der Schnittstelle zwischen der Kommune und externen Akteuren, sollten klar strukturiert sein, um eine nahtlose und integrierte Zusammenarbeit zu ermöglichen. Hierbei können standardisierte Kooperationsverträge wie „Data-Sharing Agreements" hilfreich sein.



Die Studie unterstreicht die Notwendigkeit eines fachbereichsübergreifenden Datenaustauschs und der Zusammenarbeit mit externen Akteuren für die Umsetzung von Smart-City-Maßnahmen. Kommunen sollen durch diese Strategien befähigt werden, ihre Datensouveränität langfristig zu sichern und die Vorteile digitaler Dienste und Daten für kommunale Ziele voll auszuschöpfen.

Die Studie kann auf der Webseite des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung heruntergeladen werden: www.bbsr.bund.de.

Haushalts- und Rechnungswesen

Produktbuch für hessische Kommunen soll integrierte Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung fördern

Das für hessische Kommunen gedachte „Produktbuch", eine Hilfestellung zur Erarbeitung von Produkthaushalten, wurde im August 2023 in einer überarbeiteten Fassung veröffentlicht. Das von einer Arbeitsgruppe unter Koordination der Behörde „Überörtliche Prüfung kommunaler Körperschaften" (ÜPKK) herausgegebene Werk enthält in der neuen Form als „ProduktbuchPlus" gegenüber der 2020 veröffentlichten Erstfassung angepasste Leistungszuordnungen und in Vollzug des Nachhaltigkeitsziels der hessischen Landesverfassung erstmals auch Nachhaltigkeitsindikatoren auf Basis der entsprechenden Entwicklungsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDG). Das Produktbuch soll nach Angaben der Herausgeber eine Handreichung für die Frage der Zuordnung kommunaler Leistungen zu den einzelnen Produktgruppen im Haushalt sein und so unter anderem interkommunale Kennzahlenvergleiche und „damit das Lernen vom anderen" erleichtern. Die ÜPKK ist nach eigener Aussage eine eigenständige oberste Landesbehörde, die organisatorisch an den Hessischen Rechnungshof angegliedert ist.

Angestrebt wird mit dem „ProduktbuchPlus" eine „integrierte Haushalts- und Nachhaltigkeitssteuerung": Die Herausgeber empfehlen den Kommunen in dem Buch, „Strategieentwicklung und Haushalt als wichtigstem Steuerungsinstrument unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten miteinander zu verzahnen". Technisch wird dies so realisiert, dass „kommunale SDG-Indikatoren, die sich ebenso oder zumindest in ähnlicher Form in der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes finden, […] unterhalb der Produktgruppen angebracht" sind. Kommunen könnten jedoch selbst entscheiden, ob und welche der im Produktbuch aufgeführten Nachhaltigkeitsindikatoren sie für ihre Haushalte nutzen; eine Verpflichtung zur Nutzung der Indikatoren gebe es nicht. Quelle der Nachhaltigkeitsindikatoren ist die von der Bertelsmann Stiftung heraus-

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

gegebene Broschüre „SDG-Indikatoren in Kommunen“, die in Zusammenarbeit mit unter anderem kommunalen Spitzenverbänden und dem Deutschen Institut für Urbanistik entstanden ist.

Das Produktbuch ist auf der Website des Hessischen Innenministeriums zu finden: https://innen.hessen.de.

NRW: Geänderte Anforderungen an kommunale Kassenkredite, Haushaltssicherungskonzepte und Unternehmensabschlüsse geplant

Nordrhein-Westfalen plant eine umfassende Reform des Haushaltsrechts. Dazu wurde Anfang November vom Landeskabinett das „3. NKF-Weiterentwicklungsgesetz“ beschlossen, das Änderungen etwa beim kommunalen Haushaltsausgleich, bei der Pflicht zur Erstellung von Haushaltssicherungskonzepten sowie bei den Anforderungen an Jahresabschlüsse von Eigenbetrieben und Anstalten öffentlichen Rechts vorsieht.

So schwächt der Gesetzentwurf die Kriterien ab, die eine Kommune zur Erstellung eines Haushaltssicherungskonzepts verpflichtet. Kommunen sollen hierzu nur noch dann verpflichtet sein, wenn sie bilanziell überschuldet sind oder im Planjahr mindestens 25 Prozent der allgemeinen Rücklage aufgebraucht haben. Bislang mussten Kommunen auch ein Haushaltssicherungskonzept aufstellen, wenn die allgemeine Rücklage innerhalb von zwei Jahren um mehr als 5 Prozent verbraucht worden ist.

Die Vorgaben für neue Kassenkredite der Kommunen sollen hingegen verschärft werden: Ab dem Jahr 2024 sollen Kommunen Kassenkredite innerhalb von 36 Monaten wieder zurückführen müssen.

Eine Erleichterung ist für Eigenbetriebe und Anstalten des öffentlichen Rechts geplant: Bei deren Aufstellung des Jahresabschlusses soll künftig der Verweis auf die strengeren Vorschriften für große Kapitalgesellschaften entfallen. Dies könnte vor allem Auswirkungen auf die Anforderungen an Anhang und Lagebericht im Jahresabschluss haben. Hiervon könnten auch die neuen Vorschriften zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung im Lagebericht gemäß der europäischen CSRD-Richtlinie betroffen sein.

Das Institut der Wirtschaftsprüfer kritisierte in einer Stellungnahme, dass im Gesetzentwurf zahlreiche Inkonsistenzen und Unklarheiten in Bezug auf die künftigen Vorschriften zur Rechnungslegung und Prüfung kommunaler Unternehmen bestünden und forderte eine dementsprechende Klarstellung. Der Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen (StGB NRW) kritisierte den Gesetzentwurf insgesamt als unzureichend. Zwar habe sich die Landesregierung erkennbar bemüht, die Spielräume zu erweitern, doch würden kleinteilige Änderungen im Haushaltsrecht den Kommunen nicht weiterhelfen. Die Ballung von Kriseneffekten und enorme zusätzliche Belastungen gefährdeten akut den Fortbestand der kommunalen Selbstverwaltung, so der StGB NRW in einer ersten Stellungnahme.

Eine aktuelle Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW) Köln hatte zuvor gezeigt, dass nach einem starken Anstieg mittlerweile über 40 Prozent der kommunalen Schulden in NRW – und damit knapp 20 Milliarden Euro – auf Kassenkredite entfallen. Mehr als zwei Drittel der NRW-Kommunen nutzen demnach Kassenkredite. Das IW Köln empfahl dem Land, auf dieser Basis nach dem Vorbild anderer Bundesländer eine Lösung der Altschuldenproblematik anzugehen. Hierbei solle ein Fokus auf den Bereich der Kassenkredite gelegt und dies mit einer Konsolidierung der kommunalen Haushalte verbunden werden.

Die Verschuldungsanalyse des IW Köln ist als „IW-Report 40/2023“ unter www.iwkoeln.de abrufbar, die IDW- Stellungnahme vom 29.11.2023 ist unter www.idw.de verfügbar.

Öffentliche Finanzwirtschaft

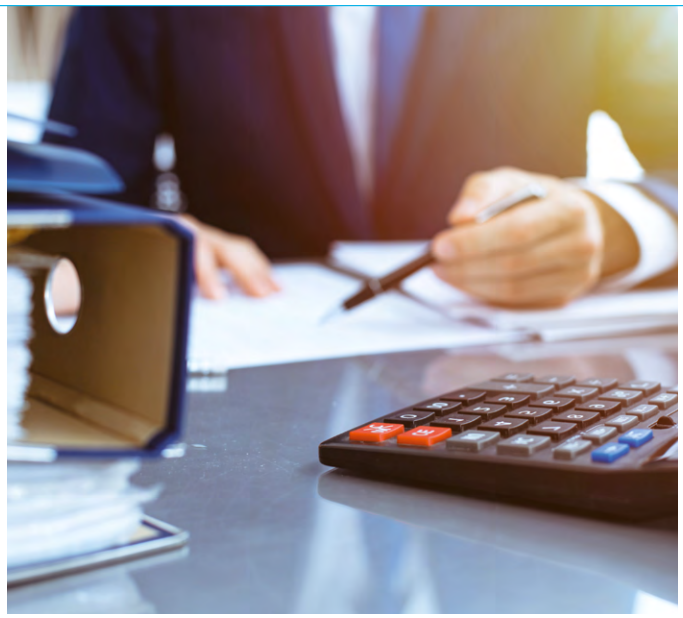
Bundesverfassungsgericht stärkt Schuldenbremse

Mit Urteil vom 15. November 2023 hat das Bundesverfassungsgericht entschieden, dass das Zweite Nachtragshaushaltsgesetz 2021 mit dem Grundgesetz „unvereinbar und nichtig“ sei. Mit dem Nachtragshaushaltsgesetz sollte eine im Bundeshaushalt 2021 als Reaktion auf die Coronapandemie vorgesehene, jedoch im Haushaltsjahr 2021 nicht benötigte Kreditermächtigung in Höhe von 60 Milliarden Euro durch eine Zuführung an ein Sondervermögen „Klima- und Transformationsfonds“ für künftige Haushaltsjahre nutzbar gemacht werden. Die Zuführung, so das Gericht in seiner Pressemitteilung, sei im Februar 2022 rückwirkend für das abgeschlossene Haushaltsjahr 2021 erfolgt.

Nach Ansicht des Gerichts entspreche das betreffende Nachtragshaushaltsgesetz 2021 „nicht den verfassungsrechtlichen Anforderungen an notlagenbedingte Kreditaufnahmen“. Der Gesetzgeber habe „den notwendigen Veranlassungszusammenhang zwischen der festgestellten Notsituation und den ergriffenen Krisenbewältigungsmaßnahmen“ nicht ausreichend dargelegt. Auch widerspreche die zeitliche Entkoppelung der Feststellung einer Notlage vom tatsächlichen Einsatz der Kreditermächtigungen den Geboten der Jährlichkeit und Jährigkeit. Die „faktisch unbegrenzte Weiternutzung von notlagenbedingten Kreditermächtigungen in nachfolgenden Haushaltsjahren“ ohne Anrechnung auf die Schuldenbremse sei „demzufolge unzulässig“. Die Verabschiedung des beklagten Nachtragshaushaltsgesetzes nach Ablauf des entsprechenden Haushaltsjahrs verstoße zudem gegen den Haushaltsgrundsatz der Vorherigkeit.

Das Urteil ist unter www.bundesverfassungsgericht.de zu finden.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.



Auswirkungen von Sustainable Finance in Kommunen

Das Deutsche Institut für Urbanistik (difu) hat im September 2023 ein Policy Paper zu Auswirkungen des Sustainable-Finance-Prozesses für deutsche Kommunen vorgelegt. Darin werden die Entwicklung des Themenkomplexes „Sustainable Finance" und die Regelsetzung der EU dargestellt. Am Ende werden eine Reihe von Policy-Empfehlungen gegeben, wie beispielsweise eine Harmonisierung der unterschiedlichen Standards zum Nachweis von Nachhaltigkeit in der eigenen Tätigkeit, beispielsweise bei bestimmten Investitionsvorhaben. Thematisiert wird darüber hinaus der Bedarf nach einer sozialen Nachhaltigkeitsdimension, die wesentliche Betätigungsfelder der Kommunalverwaltung besser abbilden würde als das derzeit noch sehr ökologisch geprägte Regelwerk der EU-Taxonomie.

Angemahnt werden auch Regelungen bei Anschlussfinanzierungen von Altkrediten, um zu vermeiden, dass bei entsprechenden Neuverhandlungen „die gleichen Maßstäbe bzw. Taxonomie-Kriterien angelegt werden […] wie an Erstfinanzierungen". Als kurzfristige Lösung schlagen die Autoren vor, Kommunen einen „vereinfachten Nachhaltigkeitsnachweis" zu erlauben, um einen aufwendigen Nachhaltigkeitsnachweis für die jeweils einzelne Investition zu vermeiden. Dies könne „für eine Übergangsphase" darin bestehen, dass eine Prüfung der gesamten Kommune über den Haushalt bzw. einen „Nachhaltigkeitshaushalt" vorgenommen werde.

Das Policy Paper „Sustainable Finance für Kommunen" entstand im Rahmen des laufenden Forschungsprojekts „Nachhaltige Finanzierung kommunaler Klimainvestitionen unter Berücksichtigung der EU-Taxonomie". Das Institut für den öffentlichen Sektor ist im Beirat des Projekts vertreten.

Das Policy Paper „Sustainable Finance für Kommunen – Themenfelder, Berührungspunkte und Zielkonflikte" ist auf der Website des Difu zu finden: www.difu.de.

Verwaltungsmodernisierung

Normenkontrollrat bemängelt Bürokratiekosten: so hoch wie nie zuvor

Der im November vom Normenkontrollrat vorgestellte Jahresbericht 2023 bescheinigt dem Erfüllungsaufwand durch Befolgung rechtlicher Vorschriften eine „nie dagewesene Höhe". Das Gremium formuliert konkrete Vorschläge, wie einfachere digitale Verfahren und Strukturen geschaffen werden können. Als unabhängiges Kontroll- und Beratungsgremium zieht der NKR darin Bilanz zu den geprüften Gesetzentwürfen der Bundesregierung, zu Bürokratieabbau, besserer Rechtsetzung und Digitalisierung der Verwaltung im Berichtszeitraum Juli 2022 bis Juni 2023. Der laufende Erfüllungsaufwand von Unternehmen, Behörden und Bürgern – das heißt der Zeitaufwand und die Kosten, die neue Gesetze Jahr für Jahr verursachen – sei demnach gegenüber den Vorjahren um 9,3 Milliarden Euro pro Jahr und einmalig um 23,7 Milliarden Euro gestiegen.

Laut dem NKR-Vorsitzenden sei der größte Kostentreiber das Gebäudeenergiegesetz, „mit dem allerdings auch ein großer zukünftiger Nutzen verbunden wird".

In seinem Jahresbericht formuliert der NKR konkrete Empfehlungen zum Bürokratieabbau: darunter die Einführung einer „One-in-two-out"-Regel für Bürokratiekosten sowie bei der Verwaltungsdigitalisierung „nicht kleckern, sondern klotzen". Größter Hebel, um Bürokratiekosten zu senken, sei die Digitalisierung der Informationsflüsse für Antrags-, Melde- und Genehmigungsverfahren und die Wiederverwendung von Daten. Hier mahnt der NKR Aktivitäten auf breiter Linie an – unter anderem schnellere Entscheidungsverfahren, eine leichtere IT-Beschaffung, ein öffentliches Umsetzungsmonitoring und eine schlagkräftige föderale Steuerungsorganisation. Für die Entwicklung rechtlicher Grundlagen empfiehlt der NKR, den Vollzug gleich mitzudenken. Einfache und digitale Verwaltung könne nur mit „praxis- und digitaltauglichen Gesetzen" gelingen.

Der NKR-Jahresbericht „Weniger, einfacher, digitaler. Bürokratie abbauen. Deutschland zukunftsfähig machen" ist auf der Website des Normenkontrollrats verfügbar: www.normenkontrollrat.bund.de.

Stadtwerke, Ver- und Entsorgungswirtschaft

Empfehlungen zur Finanzierung der Energiewende

Wie die Energiewende finanziert werden kann – dies ist Thema eines neuen Positionspapiers mit dem Titel „Kapital für die Energiewende". Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW), der Verband kommunaler Unternehmen (VKU) sowie die Beratungsgesellschaft Deloitte haben dafür ihre Empfehlungen zusammengefasst. Die Ratschläge sollen nach dem Willen der Autoren zu einer gesicherten Finanzierung der Energiewende beitragen und Investi-

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

tionshemmnisse beseitigen. Unter anderem geht es in den Empfehlungen um die Anpassung des regulatorischen Rahmens, mit dem Ziel, die Finanzierung deutlich zu erleichtern. Darüber hinaus sollten Energiewende-Fonds aufgelegt werden, um staatliche Beteiligungsinvestitionen kombiniert mit Geldern aus der Privatwirtschaft oder von privaten Investoren zu ermöglichen und zu fördern. Weiterhin solle die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an Energiewendeprojekten gezielt gefördert werden – etwa über Energiegemeinschaften. Ebenso wird ein konsequenter Bürokratieabbau etwa durch Übernahme standardisierter Nachhaltigkeitsdefinitionen und -kriterien (ESG) empfohlen sowie ein vereinfachter Zugang zu Fördergeldern und ein stärkeres Engagement der Förderbanken. In dem Positionspapier wird auch gefordert, weiterhin „signifikante Mittel in Brückentechnologien" fließen zu lassen, auch wenn diese zum Teil rechtlich nicht durchgängig als taxonomiekonform gelten würden. Diese Brückentechnologien seien für die Versorgungssicherheit in der Transformationsphase der Energiewende notwendig – beispielsweise Kraftwerke oder Netze, die Erdgas nutzen bzw. transportieren.

Unter anderem empfehlen die Autoren das Einführen von Steuererleichterungen für Unternehmen, die in Energiewendeprojekte investieren. Dies könne die Attraktivität von Investitionen in erneuerbare Energien und nachhaltige Technologien erhöhen.

Das Positionspapier „Kapital für die Energiewende" ist unter anderem auf der Website des BDEW verfügbar: www.bdew.de.

Nachhaltigkeit

EU: Neue Größenkriterien für verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen ab Geschäftsjahr 2025

Die Europäische Kommission hat am 17. Oktober 2023 in einer Änderungsrichtlinie zur EU-Bilanzrichtlinie ihre Kriterien für die Definition der Größe von Unternehmen und Konzernen in der EU geändert. Dadurch wird sich nach der nun folgenden Umsetzung in die nationale Gesetzgebung auch die Anzahl der privaten und öffentlichen Unternehmen verringern, die ab dem Geschäftsjahr 2025 neu in den Anwendungsbereich der Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen (CSRD) fallen werden.

In den Anwendungsbereich fallen unabhängig von der Kapitalmarktorientierung demnach nun all jene Unternehmen, welche zwei der drei folgenden Bedingungen erfüllen: 250 Beschäftigte (unverändert) und/oder einen Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro (bisher 40) und/oder eine Bilanzsumme von mehr als 25 Millionen Euro (bisher 20).

Nach Schätzungen unseres Instituts für den öffentlichen Sektor sind in Deutschland von der unmittelbaren Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung gemäß CSRD demnach ab dem Geschäftsjahr 2025 rund 2.400 Unternehmen von Bund, Ländern und Kommunen potenziell betroffen. Weitere Unternehmen der öffentlichen Hand könnten von der Berichterstattungspflicht mittelbar betroffen sein, wenn sie etwa durch Bundes- oder Landesgesetz bzw. durch einen Gesellschafterbeschluss ungeachtet ihrer Größe oder Rechtsform „wie große Kapitalgesellschaften" berichten müssen.

Recht und Steuern

Sonderbericht des EU-Rechnungshofs: Wettbewerb geht zurück – immer weniger Unternehmen nehmen an Vergabeverfahren teil

In den vergangenen zehn Jahren hat sich der Wettbewerb bei der Vergabe öffentlicher Aufträge in der EU deutlich verringert. Der Europäische Rechnungshof (EuRH) stellt in seinem Sonderbericht „Öffentliches Auftragswesen in der EU: Weniger Wettbewerb bei der Vergabe von Aufträgen für Bauleistungen, Waren und Dienstleistungen im Zeitraum 2011–2021" fest, dass seit 2011 immer weniger Unternehmen an Vergabeverfahren teilnehmen, wobei Behörden häufig direkt bestimmte Unternehmen für Bauleistungen, Waren und Dienstleistungen ansprechen. Die Reform von 2014, die darauf abzielte, die Verfahren zu vereinfachen und transparenter zu gestalten, konnte die erhoffte Wirkung nicht erzielen. Der Bericht legt offen, dass die Dauer der Verfahren sogar um 50 Prozent zugenommen hat und die Transparenz weiterhin mangelhaft ist.

Es zeigen sich deutliche Unterschiede in den Vergabemodalitäten zwischen den Mitgliedstaaten. Zum Beispiel war 2021 der Anteil der Direktvergaben in Zypern mit 42 Prozent am höchsten und in Griechenland mit 3 Prozent am niedrigsten. Der Bericht hebt hervor, dass der Wettbewerb durch Praktiken wie „Verfahren mit nur einem Bieter" und „Direktvergaben" beeinträchtigt wird. Diese Entwicklung ist insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) nachteilig, da sie den Zugang zu öffentlichen Aufträgen erschwert.

Der EuRH kritisiert, dass die EU und ihre Mitgliedstaaten trotz der durch die Kommission 2017 auf den Weg gebrachten Strategien zu wenig unternommen haben, um die Ursachen des nachlassenden Wettbewerbs zu bekämpfen. Zu den Problemen zählen übermäßige Bürokratie, restriktive Kriterien und maßgeschneiderte Vorgaben, die zu einer Marktkonzentration führen. Die Prüfer fordern eine klare Zielsetzung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge und Maßnahmen zur Beseitigung der wichtigsten Wettbewerbshindernisse.

Der Sonderbericht des Europäischen Rechnungshofs zum Herunterladen ist hier zu finden: www.eca.europa.eu/ECAPublications/SR-2023-28/SR-2023-28_DE.pdf (zuletzt abgerufen am 31.1.2024).

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Beim Workshop "Wie finden GovTech-Start-ups und Verwaltung zueinander?" referierte Vanessa Theel von SUMM AI.

Das Institut für den öffentlichen Sektor auf der Smart Country Convention 2023 in Berlin

Auch im Jahr 2023 bot die Smart Country Convention vom 7. bis zum 9. November eine Plattform für Expertenwissen, Inspiration und innovative Denkanstöße rund um die Themen des digitalen Staats und der smarten Stadt. Das Institut für den öffentlichen Sektor hat sich mit drei unterschiedlichen Formaten beteiligt.

Den Anfang machte am ersten Messetag die Bühnenveranstaltung „Registermodernisierung in Kommunen – Innovative Ansätze", moderiert von Katrin Giebel (Leiterin der Vitako Geschäftsstelle) und Ferdinand Schuster (Geschäftsführer des Instituts für den öffentlichen Sektor). Gemeinsam mit den Gründern des KI-Start-ups Datenschmiede.ai Felix Kruse und Raphael Holtmann wurden Perspektiven und innovative Ansätze in der Registermodernisierung beleuchtet. Der Fokus lag auf technischen, organisatorischen und fachlichen Herausforderungen sowie möglichen Lösungsansätzen. Im Gespräch wurde deutlich, wie eine moderne Registerführung durch Automatisierung und intelligente Datennutzung die Effizienz in der Kommunalverwaltung steigern kann.

Am folgenden Messetag diskutierten auf Einladung durch den Branchenverband Bitkom im „Get Started"-Workshop „Wie finden GovTech-Start-ups und Verwaltung zueinander?" Henrik-Christian Baumann (KPMG Law), Vanessa Theel (SUMM AI GmbH) und Paulo Kalkhake (GovTecHH). Dabei ging es um die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Start-ups und der öffentlichen Verwaltung. Durch die Vorträge und die anschließende Diskussion mit dem Publikum wurde deutlich, dass für einen Erfolg Mut und Offenheit auf beiden Seiten notwendig sind. Vergaberechtliche Spielräume und Instrumente wie die Verhandlungsvergabe sollten effektiv genutzt werden, damit die gemeinsamen Projekte von Start-ups und der öffentlichen Verwaltung gelingen können.

In einem weiteren Vortrag am KPMG-Stand auf der Messe erläuterte Ferdinand Schuster das unter maßgeblicher Beteiligung des Instituts entwickelte Instrument des Nachhaltigkeitshaushalts. In dieser Form der Haushaltssteuerung werden Nachhaltigkeitsziele in den öffentlichen Haushalt eingestellt und unterstützen so die Vergabe von Finanzmitteln im Sinne der nachhaltigen Entwicklung.

Neuerscheinung Policy Paper: Start-up-Hubs – Vermittler zwischen Staat und Start-ups

Im Rahmen der Initiative myGovernment hat das Institut für den öffentlichen Sektor ein neues Policy Paper veröffentlicht. Nach den Policy Papers „Gegensätze ziehen sich an" (2018) und „Gemeinsam mit Start-ups Neues wagen" (2021) nimmt die Neuerscheinung einen bisher nicht betrachteten Akteur in den Fokus – „Start-up-Hubs". Das Paper beleuchtet die Rolle von Start-up-Hubs als Bindeglied zwischen Start-ups und öffentlicher Verwaltung.

Die Start-up-Hubs haben zum Ziel, die Zusammenarbeit durch ihre Brückenfunktion und ihre Netzwerke voranzutreiben, um Innovationen im öffentlichen Sektor weiter auszubauen. Da die Hubs oftmals aus Verwaltungsangehörigen und ehemaligen Start-up-Angestellten bestehen, kennen sie sich mit der Arbeitsweise beider Seiten aus, was das Verständnis für beide Seiten verstärkt.

Die größte Chance bei der Zusammenarbeit von Start-ups mit der öffentlichen Verwaltung sehen Start-up-Hubs im Zugang zu besonders innovativen Lösungen und neuen Technologien. Dem gegenüber steht die Sorge der öffentlichen Verwaltung, dass Projekte mit Start-ups zum Beispiel aufgrund mangelnder Erfahrung scheitern könnten. An dieser Stelle könnten Start-up-Hubs vermitteln. Damit Start-up-Hubs in größerem Umfang zu innovativen Projekten beitragen können, zeigt sich, dass eine bessere Vernetzung und Koordination der Hubs sowie eine ausgeprägtere Unterstützung seitens der öffentlichen Verwaltung nötig ist, um das volle Potenzial der Start-up-Hubs zu entfalten. Sollte dies gelingen, könnten sich Start-up-Hubs über ihre Vermittlerrolle hinaus als Coaches für Start-ups etablieren.

Das Paper basiert auf einer Umfrage von August 2023 und Ergebnissen eines Panels mit Start-up-Hubs, das im September 2023 im Kontext der Netzwerkveranstaltung myGovernment stattgefunden hat.

Das Policy Paper finden Sie auf der Internetseite des Instituts für den öffentlichen Sektor: www.publicgovernance.de/fachpublikationen

Institut bei Fachtagung in Nordhausen

Am 24. Oktober 2023 war der Geschäftsführer des Instituts für den öffentlichen Sektor, Ferdinand Schuster, zu Gast bei der verwaltungswissenschaftlichen Fachtagung „Gestalten in Kommunen: Wirksame Aufgabenerfüllung im Ökosystem Verwaltung" an der Hochschule Nordhausen. Anlass der Tagung war das 20-jährige Bestehen des dortigen Studienbereichs Public Management. Schusters Vortrag behandelte unter dem Schlagwort „Sustainable Finance", was Nachhaltigkeit im Finanzwesen bedeutet und welche Auswirkungen auf den öffentlichen Sektor zu erwarten sind.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Abonnement PublicGovernance

Gerne senden wir Ihnen zukünftige Ausgaben unserer Zeitschrift PublicGovernance kostenfrei zu.

Bitte beachten Sie, dass der Versand der PublicGovernance nur an Mitglieder der Geschäftsleitung, Aufsichtsratsmitglieder und Verwaltungsräte öffentlicher Unternehmen sowie Angehörige der öffentlichen Verwaltung erfolgt. Auf unserer Homepage www.publicgovernance.de können Sie das Bestellformular ausfüllen oder die Zeitschrift direkt unter de-publicgovernance@kpmg.com abonnieren. Unsere Adresse finden Sie im Impressum unten auf dieser Seite.

Abbestellung: Wenn Sie die Zeitschrift PublicGovernance künftig nicht mehr erhalten möchten, senden Sie uns bitte eine E-Mail an de-publicgovernance@kpmg.com.

Impressum

PublicGovernance
Zeitschrift für öffentliches Management

Winter 2023/2024
ISSN 1866-4431

Herausgeber:

Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin

T +49 30 2068 2060
F +49 1802 11991 3060
de-publicgovernance@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Vorstand des Instituts:

Mathias Oberndörfer
Mattias Schmelzer

Wissenschaftlicher Leiter des Instituts:

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

V.i.S.d.P.:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Nina Kairies-Lamp
Michael Plazek-Stier
Maria Solbrig
Benjamin Wolf-Engels

Bildnachweise: S. 4: © SDI Productions | iStockphoto.com, S. 6: © JuSun | iStockphoto.com, S. 9: © AndreyPopov | iStockphoto.com, S. 10: © Galeanu Mihai | iStockphoto.com, S. 11: © uly Alcantara | iStockphoto.com, S. 21: © YurolaitsAlbert | iStockphoto.com, S. 23: © AndreyPopov | iStockphoto.com, S. 28: © gorodenkoff | iStockphoto.com, S. 29: © aerogondo | iStockphoto.com, S. 30: © jacoblund | iStockphoto.com, S. 32: © andrei_r | iStockphoto.com

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Ansprechpersonen

Dr. Ferdinand Schuster
Institut für den öffentlichen Sektor e.V.
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
T +49 30 2068 2060
de-publicgovernance@kpmg.com

Ansprechpartner in der Schweiz

Marc-André Giger
KPMG AG
Hofgut
CH-3073 Gümligen
T +41 58 249 21 11
marcandregiger@kpmg.com

www.publicgovernance.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

Die Ansichten und Meinungen in Gastbeiträgen sind die des jeweiligen Verfassers und entsprechen nicht unbedingt den Ansichten und Meinungen des Instituts für den öffentlichen Sektor e.V.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.