



Verwaltung in Krisenzeiten – Auswirkungen der Pandemie auf den öffentlichen Dienst

Für Verwaltungsbehörden ist die Bewältigung der durch die Pandemie ausgelösten Herausforderungen, ebenso wie für viele Unternehmen, ein außergewöhnlicher Stresstest. Verwaltungsbeschäftigte aller Verwaltungsebenen mussten innerhalb kürzester Zeit auf einen Krisenmodus umschwenken, um gleichzeitig ihre Arbeitsfähigkeit und Dienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger sowie für die Wirtschaft aufrechtzuerhalten.

Krisenstäbe wurden eingerichtet, Hilfspakete geschnürt, digitale Lösungen entwickelt und auch das mobile Arbeiten wurde massiv vorangetrieben. Doch ist es den Verwaltungen auf Bundes-, Landes- und Kommunalebene gelungen, leistungsfähig zu bleiben und wie haben die Beschäftigten in den Verwaltungsorganisationen die Corona-Krise bislang erlebt? Wie haben Bürgerinnen und Bürger die Verwaltung bisher wahrgenommen? Was ist gelungen und wo besteht noch Handlungsbedarf? Diesen Fragen ist die Studie der Beratungsagentur Next:Public in Kooperation mit dem Centre for Digital Governance an der Hertie School und mit weiteren Praxispartnern sowie dem dbb Beamtenbund und Tarifunion nachgegangen.

Leistungsfähigkeit der Verwaltung während der Pandemie insgesamt positiv bewertet

Die Ergebnisse der Studie spiegeln die Vielfalt der einschneidenden Veränderungen in der Arbeitsweise der Verwaltung wider. Die Studie gewährt Einblicke sowohl in die Innensicht der Verwaltung als auch in die Außensicht der Bürgerinnen und Bürger. Diese lassen sich zu sechs zentralen Ergebnissen zusammenfassen:

1. Der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sieht die Leistungsfähigkeit der eigenen Verwaltung angesichts der Corona-Krise insgesamt positiv. Allerdings nimmt rund ein

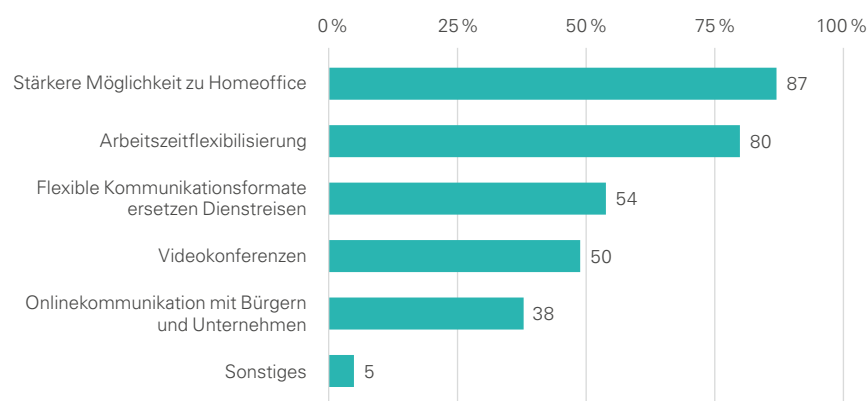
Sechstel der Befragten auch deutliche Leistungseinbußen wahr.

2. Die Arbeitsbelastung der Verwaltung ist klar angestiegen. Rund 40 Prozent der Befragten sehen eine höhere oder wesentlich höhere Arbeitsbelastung. Auf kommunaler Ebene beträgt dieser Wert sogar 50 Prozent.
3. Rund ein Viertel der Beschäftigten wurde im Schnitt mit anderen Aufgaben betraut, in den Kommunen war es sogar mehr als ein Drittel. Beide Ergebnisse bestätigen, dass die Kommunen die Hauptlast der Corona-Pandemie tragen und damit das Rückgrat der Pandemiebekämpfung sind. Gleichzeitig sind sie aber gerade im Hinblick auf digitale Ausstattung und Möglichkeiten zu Homeoffice deutlich schlechter gestellt als Bundes- oder Landesbehörden.
4. Die Außensicht der Bürgerinnen und Bürger fällt deutlich kritischer aus als die Innensicht der Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter. Wenn gleich fast die Hälfte der befragten Bürgerinnen und Bürger die Verwaltung auch in der Corona-Krise als funktionsfähig wahrgenommen hat, sieht rund ein Drittel der Befragten die Verwaltung als weniger (27 Prozent) oder gar nicht (9 Prozent) funktionsfähig. Berücksichtigt man nur diejenigen, die 2020 tatsächlich Kontakt zur Verwaltung hatten (60 Prozent), verstärkt sich das Bild (44 Prozent positiv versus 41 Prozent negativ). Auffallend ist

dabei ein starkes West-Ost-Gefälle: Die Funktionsfähigkeit der Verwaltung in den westdeutschen Bundesländern wurde deutlich besser bewertet als in den meisten ostdeutschen Bundesländern.

5. Die Nutzung von digitalen Verwaltungsservices hat insbesondere unter den jüngeren Alterskohorten zugenommen, aber die Erfahrung der Nutzerinnen und Nutzer ist sehr durchwachsen. Insgesamt hat rund ein Fünftel der Bürgerinnen und Bürger im Vergleich zu der Zeit vor der Pandemie verstärkt Gebrauch von digitalen Verwaltungsservices gemacht. Fast die Hälfte sieht die Qualität der digitalen Verwaltungsleistungen allerdings kritisch.
6. Trotz hoher Unzufriedenheit mit digitalen Angeboten der Verwaltung plant mehr als ein Drittel der Bürgerinnen und Bürger, digitale Dienstleistungen der Verwaltung stärker zu nutzen – hier vor allem jüngere Alterskohorten und diejenigen mit höheren Bildungsabschlüssen. Allerdings tendieren weiterhin über 40 Prozent der Befragten eher dagegen. Für die Zukunft wünschen sich gemäß der Studie viele Bürgerinnen und Bürger, verstärkt per E-Mail, Kontaktformular oder Online-dienst mit der Verwaltung kommunizieren zu können. Allerdings bleibt der Termin vor Ort für knapp 40 Prozent der Befragten auch zukünftig wichtig.

Abbildung: Veränderungen, die Mitarbeitende der Verwaltung nach der Pandemie bewahren möchten (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Next:Public (2020): Verwaltung in Krisenzeiten, S. 44

Corona als Beschleuniger von Homeoffice

Die Studienergebnisse zeigen einen sprunghaften Bedeutungsanstieg mobilen Arbeitens angesichts der Pandemie. Allerdings legen die Ergebnisse auch offen, dass der Verwaltung der Übergang ins Homeoffice nur teilweise gelungen ist. Rund die Hälfte aller befragten Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter war bereits während der ersten Pandemiewelle überwiegend im Homeoffice tätig: Im Bund waren dies 67 Prozent, in den Ländern 55 Prozent und in den Kommunen allerdings nur 37 Prozent. Gleichzeitig musste jeder Vierte trotz Lockdown täglich an den Arbeitsplatz und für knapp zwei Drittel galt dies zumindest regelmäßig. Im Kontrast dazu steht die Privatwirtschaft, die im zweiten Quartal 2020 rund 60 Prozent ihrer Angestellten zumindest teilweise das mobile Arbeiten ermöglicht hat – im Vergleich zu knapp 40 Prozent vor der Pandemie, so ein wesentliches Ergebnis der Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.¹

Zentraler Grund für die holprige Umstellung ist die Tatsache, dass Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten vor der Corona-Krise in der öffentlichen Verwaltung nur ansatzweise umgesetzt war: 45 Prozent der befragten Beschäftigten hatten vor 2020 schlicht keine Möglichkeit dazu – 56 Prozent auf kommunaler Ebene gegenüber 30 Prozent auf Bundesebene. Die Pandemie hat das grundlegend geändert: Für knapp ein Drittel der Befragten, die aktuell überwiegend im Homeoffice arbeiten, war vor der Pandemie mobiles Arbeiten noch keine Option.

¹ ifo Institut (2020): Randstad-ifo-Personalleiterbefragung, 3.8.2020 – Homeoffice und Digitalisierung unter Corona (2. Quartal 2020), unter: www.ifo.de, zuletzt abgerufen am 15.3.2021

Der Wechsel zum Homeoffice wurde zudem von erheblichen Herausforderungen begleitet. Die Hälfte der Befragten beklagt neben technischen Hürden auch Herausforderungen in Bezug auf den Austausch mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie während des Lockdowns. Knapp zwei Drittel der Befragten

kämpften mit Server- und Netzwerkproblemen und mussten mangelhafte IT-Ausstattung mit dem Einsatz privater Technik kompensieren. Angesichts dieser Schwierigkeiten und Begleitumstände wird das Thema Homeoffice dennoch insgesamt sehr positiv gesehen. Auffällig ist, dass 83 Prozent der befragten Mitarbeitenden für die Zeit nach Corona den klaren Wunsch nach der Möglichkeit zur mobilen Arbeit äußerten, knapp gefolgt von Arbeitszeitflexibilisierung (80 Prozent). Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Homeoffice fühlten sich im Gegensatz zu ihren Kolleginnen und Kollegen, die vor Ort arbeiteten, besser informiert und schätzten ihre Arbeitsbelastung geringer ein. So hatten viele Verwaltungen neue Formate eingeführt – wie etwa tägliche oder wöchentliche Telefonkonferenzen, die zu einer Verbesserung des fachlichen Austausches führten.

Studiendesign



Die Studie stellt eine einmalige Bestandsaufnahme der Innen- und Außensicht von Behörden dar und basiert auf einer umfassenden Befragung von jeweils rund 5.000 Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern aller Verwaltungsebenen sowie von Bürgerinnen und Bürgern. Sie wurde im Sommer 2020 durchgeführt. Ergänzend wurden 25 qualitative Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt, um Handlungsempfehlungen abzuleiten. Die Studie ist zugleich die erste umfassende empirische Analyse zum Thema Homeoffice in der deutschen Verwaltung. Sie wurde von der Beratungsagentur Next:Public in Zusammenarbeit mit dem Centre for Digital Governance an der Hertie School als wissenschaftlichem Partner (Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid) durchgeführt und von zahlreichen Praxispartnern sowie dem dbb Beamtenbund und Tarifunion unterstützt. Folgende drei Methoden und Datenquellen wurden verwendet:

dem Centre for Digital Governance an der Hertie School als wissenschaftlichem Partner (Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid) durchgeführt und von zahlreichen Praxispartnern sowie dem dbb Beamtenbund und Tarifunion unterstützt. Folgende drei Methoden und Datenquellen wurden verwendet:

- 1. Onlinebefragung der Verwaltung:** 4.832 Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in Deutschland beantworteten 39 Fragen im Zeitraum von Juli bis August 2021 (45 Prozent auf Bundesebene, 31 Prozent auf Länderebene und 24 Prozent aus den Kommunen). Insgesamt 25 Prozent aller Befragten über alle Verwaltungsebenen hinweg waren Führungskräfte.
- 2. Onlinebefragung der Bürger:** Eine repräsentative Befragung von 5.000 Personen in Deutschland durch den Partner Civey im Juli 2020. Die Befragung umfasste zehn Fragen zur allgemeinen Wahrnehmung der Verwaltung und zu digitalen Verwaltungsleistungen.
- 3. Interviews mit Experten:** Vertiefende Interviews mit 25 ausgewählten Expertinnen und Experten der öffentlichen Verwaltung aus unterschiedlichen Positionen, Organisationen und Verwaltungsebenen zur Interpretation der Befragungsergebnisse und zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen.

Download der Studie: www.nextpublic.de/studie-verwaltung-in-krisenzeiten

Implikationen für die Zukunft der Verwaltungsdigitalisierung

Die Studie bestätigt einen deutlichen Digitalisierungsschub durch die Corona-Pandemie und sieht einen entscheidenden Beitrag der Digitalisierung zur Krisenresilienz der Verwaltung. In den ergänzenden Experteninterviews wurde festgestellt, dass die Corona-Krise mit einer zunehmenden Innovations- und Experimentierfreude in der Verwaltung einhergeht und sich dadurch die Rahmenbedingungen für die Digitalisierung eindeutig verbessert haben. Im Vergleich zum Status quo vor 2020 wird nun verstärkt auf Cloud-Lösungen, Homeoffice, Datenportale, Videokonferenzen und andere digitale Tools gesetzt.

Im Gegensatz zu diesen positiven Befunden legt die Studie auch grundlegende Defizite bei der Veränderungsfähigkeit, der verwaltungsinternen Digitalisierung sowie bei Onlinedienstleistungen für Bürgerinnen und Bürger offen. Bei den befragten Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern bestehen zudem Zweifel hinsichtlich einer nachhaltigen Wirkung der Veränderungen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf schnellere Entscheidungsfindung. Und gerade einmal 50 Prozent der Befragten wünschen sich, Videokonferenzen auch in der Zeit nach der Krise beizubehalten. Die Beibehaltung der Onlinekommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern sowie mit Unternehmen nach der Krise befürworten sogar nur 38 Prozent (vergleiche Abbildung auf Seite 13).

Trotz Unzufriedenheit und Vertrauensverlusten in digitale Verwaltungsangebote ist mehr als ein Drittel der Bürgerinnen und Bürger bereit, (bessere) digitale Verwaltungsservices künftig stärker zu nutzen. Dies gilt vor allem für jüngere Jahrgänge. Es gibt aber auch positive Erfahrungen: Als Good Practice auf Länderebene erwähnt die Studie den Freistaat Bayern, der durch eine Ausnahmegenehmigung die digitale An-, Ab- und Ummeldung eines Kraftfahrzeugs über das Internet vereinfachte. Dadurch konnte die komplizierte Authentifizierung mit der eID-Funktion des Personalausweises abgelöst werden. Vielfach wurde auch die Antragstellung für Soforthilfen für Soloselbstständige und kleine Unterneh-

men innerhalb weniger Tage in den Ländern digital zur Verfügung gestellt.

Handlungsempfehlungen

Um Homeoffice und Digitalisierung auch nach der Corona-Krise als „neue Normalität“ zu etablieren, formuliert die Studie folgende Handlungsempfehlungen:

1. Förderung der digitalen Befähigung:

Kommunalbehörden sollten im Rahmen eines „Digitalpakt Verwaltung“ stärker digital befähigt werden. Als Hauptlastenträger der Pandemiebekämpfung kommt ihnen besondere Aufmerksamkeit zu. Außerdem zeigte sich, dass viele Kommunen vergleichsweise innovationsoffen sind und bereits digitale Impulse gesetzt haben, an die verstärkt angeknüpft werden sollte. Ein entsprechendes Bund-Länder-Förderprogramm könnte gezielt die IT-Ausstattung, die geeignete technische Infrastruktur, Cloud-Lösungen, die digitalen Kompetenzen der Beschäftigten und Konzepte zur agilen Verwaltung fördern.

2. Verwaltungsdigitalisierung:

Seitens des Bundes und der Länder sollte die interne Verwaltungsdigitalisierung konsequent vorangetrieben werden. Dies betrifft insbesondere die Einführung der E-Akte, gilt aber auch in Bezug auf die Fachverfahren. Die Länder haben im Rahmen ihrer E-Government-Gesetze bisher keine Pflicht zur E-Akte auf den Weg gebracht. Diese ist allerdings eine Grundvoraussetzung, um sowohl mobiles Arbeiten als auch digitale Verwaltungsservices für Bürgerinnen und Bürger sowie für Unternehmen zu ermöglichen. Dazu müssen die Investitionen in leistungsfähige Netz- und IT-Infrastrukturen verstärkt werden. Die notwendigen Investitionen umfassen beispielsweise stabile Zugriffsmöglichkeiten auf leistungsstarke Server- und Netzwerkinfrastrukturen, Glasfaseranschlüsse, Telefonkapazitäten und VPN-Kanäle. Auf dieser Grundlage lässt sich dem Wunsch nach Homeoffice sowie nach digitalen Bürger- und Unternehmensservices begegnen. Des Weiteren ist im Sinne der Vernetzung und des Austausches mit anderen Verwaltungen der Aufbau eines ebenenübergreifenden „Digital Work Teams“ denkbar, das verbindliche Standards für

Kollaborationslösungen definiert, Tools empfiehlt und nicht zuletzt maßgeschneiderte Lösungen aufbaut.

3. Personal und Führung:

Führungskräfte in der Verwaltung sollten mobiles Arbeiten zur „neuen Normalität“ machen und zum organisationskulturellen Wandel in Richtung stärkerer Digitalisierung beitragen. Dazu gehört, langwierige Antragsprozesse zu überdenken und Dienstvereinbarungen anzupassen. Im Zuge dessen sollten bewährte Neuerungen wie flexible Arbeitszeitmodelle und Präsenzzeiten beibehalten werden. Darüber hinaus ist eine agile und menschenzentrierte Führungskultur erforderlich, die hohe Kommunikationskompetenz und Empathie voraussetzt. Diese Schritte sind zudem im Sinne der Arbeitgeberattraktivität notwendig, da insbesondere jüngere Bewerberinnen und Bewerber Flexibilität und Homeoffice einfordern.

4. Fokus auf die Nutzer:

Alle digitalen Verwaltungsservices für Bürger und Unternehmen sollten nutzerfreundlicher gestaltet werden. Sobald die Nutzererfahrung positiv ist, zeigen sich Bürgerinnen und Bürger deutlich offener, zukünftig mehr digitale Verwaltungsservices zu nutzen. Die Nutzungswahrscheinlichkeit kann zudem durch rechtliche Vereinfachungen, wie der Authentifizierung über Benutzername/Passwort statt über den neuen Personalausweis, erhöht werden. Auch mittels niedrigschwelliger Angebote wie etwa die Onlineterminvergabe im Bürgeramt ohne Registrierung ließe sich der digitale Einstieg fördern.

5. Weiterentwicklung von Services:

Während der OZG-Umsetzung unter Pandemiebedingungen sollte auf eine bedarfsorientierte Priorisierung des Ausbaus digitaler Verwaltungsservices geachtet werden. Ein zentraler Vorschlag ist daher, solche digitalen Leistungen vorrangig zu behandeln, die eine hohe Nachfrage und einen hohen Publikumsverkehr aufweisen – wie etwa die Kfz-Anmeldung, wo es in der Pandemie bisher häufig zu Engpässen und langen Wartezeiten gekommen ist. |

*Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid,
Tim Hildebrandt,
Hertie School, Berlin*

BLITZUMFRAGE

Öffentliche Finanzen in der Corona-Krise: Die Pandemie trifft besonders die Kommunen

Wie stellt sich die Finanzsituation von Bund, Ländern, Kommunen und öffentlichen Unternehmen angesichts milliardenschwerer Kreditaufnahmen im neuen Bundeshaushalt und massiver Rückgänge bei der kommunalen Gewerbesteuer an der Basis dar? Dies hat eine aktuelle Blitzumfrage des Instituts für den öffentlichen Sektor im Januar und Februar 2021 ermittelt. Demnach haben die finanziellen Auswirkungen der Covid-19-Pandemie die Kommunen am stärksten getroffen. Jeder zweite Befragte aus der Kommunalverwaltung (51 Prozent) gibt an, dass seine Gebietskörperschaft seit Ausbruch der Krise aufgrund einer erheblich verschlechterten Lage sogar externe Finanzhilfen benötigt. Die finanzielle Lage vor der Pandemie dagegen wird rückblickend von drei Vierteln als im Wesentlichen gut oder sogar als gut beurteilt. Demgegenüber wird die finanzielle Situation der Landesverwaltung weniger dramatisch gesehen: Zwar ist die Hälfte der dort Befragten der Meinung, dass sich die Lage verschlechtert hat, aber nur knapp ein Viertel nennt eine Inanspruchnahme externer Finanzhilfen. An der bundesweiten Umfrage unter Lesern der Fachzeitschrift Public Governance beteiligten sich 146 Angehörige des öffentlichen Sektors – darunter 84 Beschäftigte aus Kommunal-, Landes- oder Bundesverwaltungen und 62 aus öffentlichen Unternehmen.

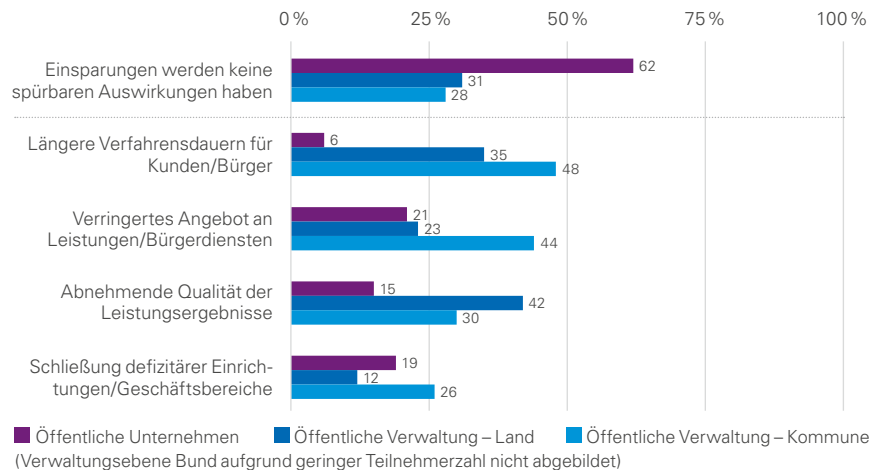
Auswirkungen der Krise auch in ehemals gut situierten Kommunen und Ländern spürbar

Die Verschärfung der Finanzsituation betrifft offenbar nicht nur Kommunen, die schon vor der Krise in finanziellen Nöten waren: Über die Hälfte der Befragten aus ehemals relativ gut situierten Kommunen beklagt, dass sich ihre finanzielle Lage verschlechtert oder sogar erheblich verschlechtert habe. Auf Länderebene hat sich die Finanzsituation sogar noch drastischer umgekehrt: Bei vier von fünf Umfrageteilnehmern (80 Prozent), die sich zuvor in einer guten oder im Wesentlichen guten finanziellen Situation sahen, hat sich die Lage infolge der Corona-Krise verschlechtert oder sogar erheblich verschlechtert.

Hohe Erwartungen an Einsparungen durch Digitalisierung und Automatisierung

Ohne Sparen glaubt kaum einer der Befragten die Krise zu überstehen: Nur 10 Prozent der

Abbildung: Erwartete Auswirkungen von Sparmaßnahmen aufgrund der Corona-Krise
(Mehrfachnennungen möglich, n = 124)



Verwaltungsangehörigen erwarten keinerlei diesbezüglichen Maßnahmen. Über alle Verwaltungsebenen hinweg geht rund jeder zweite Befragte (53 Prozent) von Einsparungen aufgrund einer verstärkten Digitalisierung und Automatisierung aus, fast genauso viele Befragte denken dies in Bezug auf die Optimierung von Prozessen (48 Prozent). Darüber hinaus wird mit unmittelbar wirksamen Sparmaßnahmen gerechnet, wie etwa das Streichen oder Kürzen einzelner Leistungen (43 Prozent über alle Verwaltungsebenen hinweg, bei Kommunen sogar 52 Prozent) sowie eine Kürzung oder Streckung von Investitionen (über alle Verwaltungsebenen hinweg 36 Prozent, bei den Kommunen ebenfalls sogar 52 Prozent) oder der Abbau von Personal (21 Prozent).

Bürger als Leidtragende der finanziellen Situation

Durch die erwarteten Einsparmaßnahmen fürchtet ein Großteil der Verwaltungsangehörigen negative Auswirkungen auf die Bürgerdienste, wie etwa längere Verfahrensdauern oder die Verringerung des Dienstleistungsangebots. In den Kommunen sind die Befürchtungen besonders stark ausgeprägt: Fast die Hälfte der Befragten aus der Kommunalverwaltung glaubt, dass sich Verfahrensdauern verlängern werden (48 Prozent), während 44 Prozent erwarten, dass sich das Angebot an Leistungen verringern wird. Über alle Ver-

waltungsebenen betrachtet, rechnet nur etwa jeder vierte Befragte (28 Prozent) damit, dass Einsparungen keine spürbaren Auswirkungen haben werden.

Öffentliche Unternehmen kommen offenbar besser durch die Krise

Im Gegensatz dazu scheinen die (überwiegend kommunalen) öffentlichen Unternehmen laut Einschätzung der Befragten deutlich stabiler aufgestellt zu sein: Weit mehr als die Hälfte von ihnen (62 Prozent) sind der Meinung, dass künftige Sparmaßnahmen hier keine spürbaren Auswirkungen nach sich ziehen werden.

Generell scheinen sich die öffentlichen Unternehmen in der Corona-Krise besser zu schlagen: Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen durch die Pandemie hat sich der Anteil der Befragten, die ihre Lage weiterhin als gut bezeichnen, kaum verringert (42 Prozent seit Krisenbeginn gegenüber 45 Prozent vor der Pandemie). Allerdings beklagt auch über die Hälfte der befragten Unternehmensangehörigen eine schwierige Finanzsituation: Während ein Drittel (36 Prozent) eine verschlechterte Lage seit Krisenbeginn angibt – allerdings ohne externe Hilfen zu benötigen –, ist bei jedem Fünften (20 Prozent) nun sogar externe Finanzhilfe notwendig. |

Nina Kairies-Lamp, Marie-Sophie Steinkraus

SERVICE

Abonnement PublicGovernance

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

Bitte beachten Sie, dass der Versand von 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

Frühjahr 2021
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:

Ulrich Maas
Diethelm Harwart

**Wissenschaftlicher Leiter
des Instituts:**

Prof. Dr. Gerhard Hammerschmid

V.i.S.d.P.:

Dr. Ferdinand Schuster

Redaktion:

Nathalie Friz
Franziska Holler
Nina Kairies-Lamp
Michael Plazek
Oliver Rolle
Marie-Sophie Steinkraus

Ansprechpartner

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.

© 2021 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany.