

Zehn Ansätze für eine gestaltende und wirtschaftlichere Verwaltung

Die Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung kann angesichts von Fachkräftemangel und gestiegenen Haushaltsrisiken nur durch Maßnahmen für eine gestaltende Verwaltung gesichert werden. Geschieht das nicht, könnten unstrukturierte Prozesse das Angebot öffentlicher Leistungen beeinträchtigen und das Vertrauen in den Staat erschüttern.

Die Rahmenbedingungen für Verwaltung und Politik in Deutschland ändern sich aufgrund kumulierender Krisen rasant. Gleichzeitig verschärfen der anhaltende Fachkräftemangel sowie ein verändertes Zinsumfeld bei gebremster Dynamik in den Steuereinnahmen die Lage.

Die Ausgangslage lässt sich mit fünf Annahmen verdeutlichen:

1. Der Bundeshaushalt steht aufgrund des hohen Anteils kurzlaufender Anleihen, die refinanziert werden müssen, vor einem erheblichen Anstieg der Zinszahlungen.
2. Die Ausgangslage ist in den meisten Bundesländern aufgrund der längerfristigen Finanzierung zunächst deutlich günstiger, hier werden jedoch die besonders hohen Pensionsverpflichtungen zur Belastung.
3. Die bisherige Finanzierungspolitik der Bundesländer muss nach der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom November 2023 überprüft werden.
4. Der Arbeitskräftemangel wird zum automatischen Stabilisator für die Haushaltspolitik, da Stellen nicht besetzt und bezahlt werden können. Dies gefährdet jedoch die Handlungsfähigkeit der Verwaltung.
5. Eine Krise der Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung muss durch rechtzeitige Weichenstellungen und Maßnahmen für eine gestaltende Verwaltung vermieden werden.

Die „Zehn Ansätze für eine gestaltende und wirtschaftlichere Verwaltung“ wurden in gemeinsamen Bewertungsprozessen der PD mit verschiedenen Expertinnen und Experten als besonders vielversprechend in Hinblick auf ihren Beitrag für eine wirtschaftliche Verwaltung eingeschätzt. Sie wurden entlang der folgenden Dimensionen bewertet: Wirtschaftlichkeitspotenzial, Nachhaltigkeit, Durchsetzbarkeit und Umsetzungsgeschwindigkeit. Dies sind zentrale Ansatzpunkte für ein mögliches Produktivitätsprogramm der öffentlichen Verwaltung. Um ein solches Programm aufzusetzen, sind die notwendigen Strukturen rechtzeitig aufzubauen und notwendige Investitionen in einer das Haushaltsjahr übergreifenden Betrachtung zu mobilisieren. Nicht zuletzt ist es eine zentrale Voraussetzung, verschiedene Interessen und Ziele abzuwägen und miteinander zu verbinden.

- 1 Controlling verankern:**
Für eine nachhaltige Steuerung und sinnvolle Prioritätensetzung bedarf es einer evidenz- und datenbasierten Informationsgrundlage.
- 2 Personalplanung strategisch nutzen:**
Die Realisierung von Digitalisierungsrenditen und die Aufgabenentwicklung bieten die Chance, dem Fachkräftemangel strategisch zu begegnen.
- 3 Planung des Mitteleinsatzes professionalisieren:**
Methodische Kompetenzen und die „Ownership“ werden für den Einsatz von wirksamen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gestärkt.
- 4 Großprojekte besser steuern:**
Frühzeitig alle wichtigen Stakeholder innerhalb eines kompetenten Projektmanagements koordinieren.
- 5 Digitalisierung nutzen:**
Automatisierungs- und Digitalisierungspotenziale von Verwaltungsprozessen müssen vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels realisiert werden.
- 6 Kooperation und Standards ausbauen:**
Standardisierungen und Kooperationen zwischen Verwaltungen können die Effizienz steigern, Servicestandards heben und Qualifikationsvorteile nutzbar machen.
- 7 Homeoffice nutzen:**
Mit Corona hat sich die Art und Weise der räumlichen Zusammenarbeit radikal geändert. Verwaltungsräumlichkeiten könnten angepasst und erhebliche Büroflächen eingespart werden.
- 8 Refinanzierung mitdenken:**
Die Anpassung von Gebühren und Entgelten kann helfen, die Allgemeinheit und die Verwaltung zu entlasten sowie Leistungen angemessen zu refinanzieren.
- 9 Aufträge wirtschaftlicher vergeben:**
Die Auftraggeberfähigkeit ist eine Voraussetzung dafür, Leistungen am Markt bedarfsgerecht und wirtschaftlich zu beschaffen und die Leistungserbringung zu steuern.
- 10 Gezielter fördern:**
Es bedarf einer Gesamtsicht auf Programme, innerhalb derer Förderung in Hinblick auf Kosten und Wirkungen optimiert werden kann.



Thorsten Schramm
Leiter Öffentliche Finanzen



Dr. Ingo Caspari
Senior Managing Expert

Sie möchten mehr erfahren?



pd-g.de/wirtschaftlichere-verwaltung

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH
Friedrichstr. 149, 10117 Berlin

pd-g.de/