

Performancesteigerung im öffentlichen Dienst

Karl-Heinz Dieser ¹

¹ Polytechnical University

EPU, Pernik, Bulgaria

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20621830>

Published Date: 10-June-2026

Abstract: Der öffentliche Dienst steht angesichts des demografischen Wandels, eines akuten Fachkräftemangels und steigender gesellschaftlicher Erwartungen an Transparenz, Effizienz und Innovationsfähigkeit vor tiefgreifenden Herausforderungen. Empirische Studien zeigen jedoch, dass die Leistungsmotivation von Verwaltungsbeschäftigten häufig hinter jener in der Privatwirtschaft zurückbleibt, bedingt durch starre Hierarchien, begrenzte Entwicklungsperspektiven und fehlende leistungsorientierte Anreizsysteme. Gleichzeitig wird bis 2030 rund ein Drittel der Belegschaft altersbedingt ausscheiden, was den Handlungsdruck zusätzlich erhöht. Vor diesem Hintergrund untersucht der Beitrag, wie Motivation und Leistungsfähigkeit im öffentlichen Sektor systematisch gestärkt werden können. Theoretische Modelle wie Maslows Bedürfnishierarchie und Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie verdeutlichen, dass nachhaltige Motivation weniger durch monetäre Anreize als vielmehr durch Sinnstiftung, Autonomie, Wertschätzung und Entwicklungsperspektiven entsteht. Aufbauend auf den Prinzipien des New Public Management werden daher partizipative Führungsansätze, lebensphasenorientierte Personalstrategien sowie generationsübergreifende Entwicklungsprogramme als zentrale Hebel identifiziert.

Darüber hinaus zeigt die Analyse, dass datenbasierte Steuerungsinstrumente wie Performance-Based Budgeting, internationale Benchmarking-Systeme und der gezielte Einsatz generativer KI substanzielle Effizienzgewinne ermöglichen, sofern sie von einer lernorientierten Organisationskultur flankiert werden. Mit dem Konzept der Adaptive Performance Governance wird ein integriertes Steuerungsmodell vorgestellt, das technologische Innovation, dezentrale Entscheidungsfreiheit, Fehlertoleranz und Kompetenzentwicklung miteinander verbindet. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass eine zukunftsfähige Verwaltung nur durch ein Zusammenspiel von moderner Führung, motivationsfördernden Arbeitsbedingungen und kontinuierlicher Qualifizierung realisiert werden kann. So lässt sich die Attraktivität des öffentlichen Dienstes als Arbeitgeber steigern und seine Leistungsfähigkeit langfristig sichern.

Keywords: Öffentliche Verwaltung, New Public Management, NPM, Performancesteigerung, Adaptive Performance Governance, Modernization Framework, Adaptive Performance Governance, Agile Budgeting.

I. INTRODUCTION

Der öffentliche Dienst steht vor der dringlichen Aufgabe, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und gleichzeitig das vorhandene Personal dauerhaft zu binden. Trotz der hohen gesellschaftlichen Relevanz dieses Bereichs zeigen empirische Studien, dass die Leistungsmotivation in der öffentlichen Verwaltung häufig hinter derjenigen in der Privatwirtschaft zurückbleibt. Ursachen hierfür sind unter anderem in ausgeprägten hierarchischen Strukturen, begrenzten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie einem Mangel an leistungsbezogenen Anreizsystemen zu verorten. Gleichzeitig sieht sich der öffentliche Dienst mit den Folgen des demografischen Wandels und eines sich verschärfenden Fachkräftemangels konfrontiert. Es fehlen aktuell rund 570.000 Beschäftigte im öffentlichen Dienst (vgl. dbb Monitor 2025). Die Zahl der Beschäftigten ist im Vergleich zum Vorjahr um 1,8% auf 5,4 Mio. Beschäftigte gewachsen. Parallel dazu steigen die gesellschaftlichen Erwartungen an Effizienz, Innovationsfähigkeit und Transparenz staatlicher Institutionen (vgl. Hans-Böckler-Stiftung 2024).

In den kommenden Jahren wird ein erheblicher Teil der Beschäftigten altersbedingt aus dem Dienst ausscheiden. Bis 2030 wird jeder dritte Beschäftigte im öffentlichen Dienst altersbedingt ausscheiden, das sind 1,5 Millionen von insgesamt rund 5 Millionen Beschäftigten (vgl. Deutscher Städtetag 2023). Dies verschärft den Handlungsdruck, sowohl bestehende Mitarbeitende zu motivieren als auch junge, qualifizierte Fachkräfte für eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst zu gewinnen. Gerade für jüngere Generationen erscheint der öffentliche Sektor häufig wenig attraktiv, da er nicht als Ort langfristiger beruflicher Perspektiven wahrgenommen wird. Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Frage, mit welchen strategischen Ansätzen die Performance im öffentlichen Dienst nachhaltig gestärkt werden kann, um dadurch die Leistungsfähigkeit zukunftsfest auszurichten (vgl. PricewaterhouseCoopers 2024).

II. RELEVANCE OF THE TOPIC

Das Konzept des New Public Management (NPM) bezeichnet ein modernes Steuerungsparadigma, das seit den 1990er-Jahren international als Sammelbegriff für Reformbewegungen in der öffentlichen Verwaltung verwendet wird (vgl. Hood & Lodge 2024). Ziel dieser Reformansätze ist es, das staatliche Verwaltungshandeln stärker an betriebswirtschaftlichen Prinzipien auszurichten, um Effizienz, Flexibilität und Bürgerorientierung zu steigern (vgl. Raudla 2024). NPM zielt darauf ab, traditionelle bürokratische Steuerungsmechanismen abzulösen und durch ergebnis- sowie leistungsorientierte Steuerungslogiken zu ersetzen (vgl. Oschmiansky 2010). Zentrale Elemente des NPM umfassen die Dezentralisierung von Führungs- und Entscheidungsstrukturen, die Einführung outputorientierter Steuerungssysteme sowie die Stärkung der Serviceorientierung gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern (vgl. Numberanalytics 2025). Durch die Dezentralisierung erhalten Mitarbeitende größere Handlungsspielräume in der Organisation ihrer Arbeitsprozesse und werden intensiver in Entscheidungsfindungen eingebunden (vgl. Jugl 2025). Dies erhöht nicht nur ihre Eigenverantwortung, sondern fördert auch Engagement, Motivation und fachliche Selbstwirksamkeit (vgl. Eilers 2024). Die Beschäftigten erleben sich als aktiv gestaltende Akteure innerhalb ihrer Organisation, was sich positiv auf die Identifikation mit der Aufgabe und die Qualität des Verwaltungshandelns auswirken kann.

Diese grundlegenden Veränderungen markieren einen tiefgreifenden Wandel im Verständnis von Führung, Organisation und Steuerung in der öffentlichen Verwaltung. NPM ist daher kein technokratische Reformmaßnahme, sondern ein umfassendes kulturelles Transformationsprojekt (vgl. Krogh 2024). Die Umsetzung stellt öffentliche Organisationen vor erhebliche Herausforderungen, da sowohl strukturelle Anpassungen als auch ein Wandel in Führungskultur und Mitarbeitermotivation erforderlich sind. Besonders die gezielte Stärkung von Eigenverantwortung und Partizipation eröffnet neue Potenziale, um Verwaltungsmitarbeitende nicht nur effizienter, sondern auch motivierender in die Gestaltung öffentlicher Aufgaben einzubeziehen (vgl. Borrás 2024).

III. PURPOSE OF THE ARTICLE

Dieser Artikel verfolgt das Ziel, wirksame Strategien und Instrumente zur Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung zu identifizieren und daraus konkrete Maßnahmen zur nachhaltigen Performance-Steigerung abzuleiten. Im Fokus steht dabei die Entwicklung praxisorientierter Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, die eine Steigerung der Performance und ein höheres Maß an Mitarbeiterzufriedenheit ermöglichen wollen.

Dazu werden etablierte personalentwicklungsbezogene Maßnahmen, etwa systematische Mitarbeitergespräche, zielgerichtete Weiterbildungsangebote sowie lebensphasenorientierte Personalstrategien, hinsichtlich ihrer motivationsfördernden Wirkung analysiert. Besonderes Augenmerk gilt der generationsübergreifenden Integration von Mitarbeitenden, um unterschiedliche Erfahrungswerte, Erwartungen und Kompetenzen produktiv zu nutzen. Auf bestehender Konzepte wird untersucht, wie eine moderne und zukunftsfähige Führungskultur im öffentlichen Sektor gestaltet werden kann (vgl. Ren et al. 2025). Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Effizienz, Innovationsfähigkeit und Qualität staatlicher Dienstleistungen langfristig zu steigern und den öffentlichen Dienst als attraktiven Arbeitgeber zu stärken (vgl. Acatech 2024).

IV. PRESENTATION OF THE MAIN RESEACRCH MATERIAL

Die Leistungsfähigkeit staatlicher Institutionen hängt in hohem Maße von der Motivation ihrer Mitarbeitenden ab. Im Vergleich zur Privatwirtschaft, die mit leistungsorientierten Vergütungssystemen (EY 2025), flexiblen Karrierepfaden und individualisierten Anreizstrukturen operiert, steht der öffentliche Dienst vor besonderen Herausforderungen (McKinsey 2018). Tarifgebundene Vergütungsmodelle, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten und starre Hierarchien erschweren die Schaffung eines motivationsfördernden Arbeitsumfelds (vgl. Guan 2025). Vor dem Hintergrund des demografischen

Wandels, des zunehmenden Fachkräftemangels sowie wachsender gesellschaftlicher Erwartungen an Transparenz, Innovationsfähigkeit und Bürgernähe wird die strategische Förderung der Mitarbeitermotivation zur zentralen Herausforderung der Verwaltungsmodernisierung (vgl. Schulz & Kuhlmann 2023).

Die Motivation ist dabei nicht nur als individuelles Merkmal, sondern als systemisch zu gestaltendes Ziel moderner Personalentwicklung zu verstehen. Während intrinsische Motivation auf der subjektiven Sinnhaftigkeit und Autonomie der Tätigkeit basiert, resultiert extrinsische Motivation aus äußeren Reizen wie monetären Anreizen oder Anerkennung. Die Berücksichtigung beider Dimensionen ist für eine nachhaltige Leistungssteigerung unerlässlich (vgl. Vogel 2024). Motivationstheoretische Ansätze wie die Bedürfnishierarchie von Maslow oder die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg bieten dabei fundierte Erklärungsmodelle: Während Maslow auf die sequentielle Befriedigung grundlegender Bedürfnisse bis hin zur Selbstverwirklichung abstellt, unterscheidet Herzberg zwischen Hygienefaktoren, die Unzufriedenheit vermeiden, und Motivatoren, die Zufriedenheit aktiv fördern (vgl. Saepudin 2025). Beide Modelle zeigen, dass langfristige Motivation nur durch eine differenzierte und bedürfnisorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen zu erreichen ist (vgl. Jung & Moon 2024). In der praktischen Anwendung rückt die Frage nach monetären und nicht-monetären Anreizen in den Vordergrund. Während finanzielle Anreize wie Leistungsprämien im öffentlichen Sektor häufig auf strukturelle Hürden stoßen, gewinnen nicht-materielle Faktoren wie flexible Arbeitszeitmodelle, ein gesundes Arbeitsumfeld, transparente Kommunikation und Aufstiegschancen zunehmend an Bedeutung. Der Aufbau einer leistungsorientierten Verwaltung setzt dabei voraus, dass sowohl Arbeitgeber- als auch Arbeitnehmerinteressen ausgewogen berücksichtigt werden. Darüber hinaus zeigt sich, dass kontinuierliche Weiterbildung und Karrieremöglichkeiten entscheidende Hebel für Mitarbeiterbindung und Motivation darstellen (vgl. Wolter 2022). Eine Personalentwicklung, die die unterschiedlichen Bedürfnisse und Kompetenzen berücksichtigt, bietet ein zentrales Steuerungspotenzial (vgl. Immich, T., & Stoff, F. 2025). Neben dem formalen Kompetenzaufbau sind dabei auch Möglichkeiten zur aktiven Partizipation, etwa in Projekten oder in Innovationsgruppen, maßgeblich (vgl. Perwiss 2025).

Gleichzeitig muss sich die öffentliche Verwaltung den strukturellen und kulturellen Herausforderungen eines sich wandelnden Arbeitsmarktes stellen. Neben dem Wettbewerb um Fachkräfte mit der Privatwirtschaft sind es insbesondere veraltete Organisationsstrukturen, langwierige Entscheidungswege und ein Mangel an Wertschätzung, die als demotivierende Faktoren wirken. Die Gestaltung einer motivierenden Arbeitskultur erfordert daher auch eine Transformation des Führungsverständnisses (vgl. FIV 2025). Moderne Führung in der Verwaltung muss dialogorientiert, vertrauensbasiert und offen für Veränderungsprozesse sein (vgl. E-Government Computing 2025). Die Führungskraft übernimmt zunehmend die Rolle eines Change Managers, der Mitarbeitende einbindet, Orientierung bietet und die digitale Transformation proaktiv gestaltet (vgl. Staatsministerium Baden-Württemberg 2025). Es müssen Change-Management-Strategien geplant und eingeführt werden.

Change-Management-Strategien wie das Drei-Phasen-Modell von Lewin (vgl. Becker 2025) oder das Acht-Stufen-Modell von Kotter (vgl. Kotter 2021) bieten bewährte Ansätze zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen. Die gezielte Prozessoptimierung durch datenbasierte Methoden wie Six Sigma eröffnet zusätzliches Effizienzpotenzial und stärkt die Mitgestaltungskompetenz der Mitarbeitenden (vgl. Six Sigma Institute 2025). Damit Change-Prozesse wirksam greifen, ist eine kontinuierliche Qualifizierung erforderlich, die theoretisches Wissen mit praktischer Anwendung verbindet (vgl. Hasan 2025). Eine leistungsstarke, zukunftsfähige öffentliche Verwaltung erfordert ein strategisches Zusammenspiel aus motivationsfördernden Arbeitsbedingungen, wirksamer Personalentwicklung, partizipativer Führung und struktureller Flexibilität. Nur durch eine gezielte Förderung der Mitarbeitermotivation lassen sich Innovationsfähigkeit, Effizienz und Bürgerorientierung langfristig sichern (vgl. Xiao et al. 2025). Ren et al. (2025) analysieren den Einfluss von *Digital Leadership* und dynamischen Fähigkeiten auf Innovationsverhalten in öffentlichen Organisationen. Sie zeigen, dass Führungskräfteentwicklung, insbesondere digitale Kompetenzen, indirekt durch Förderung von Innovationsverhalten Effizienz und Innovationskraft in der Verwaltung stützen kann. (vgl. Ren et al. 2025). Es wird verdeutlicht, dass Motivation ein zentraler Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit und somit der Performancesteigerung einer öffentlichen Verwaltung ist.

Eine rein traditionelle, hierarchisch geprägte Führungsstrategie erweist sich unter den aktuellen Rahmenbedingungen als unzureichend. Vielmehr bedarf es eines Paradigmenwechsels hin zu einer flexiblen, lernfähigen und auf Beteiligung ausgerichteten Verwaltungsstruktur. Die theoretischen Grundlagen zur intrinsischen und extrinsischen Motivation sowie die Motivationstheorien nach Maslow und Herzberg belegen, dass eine nachhaltige Leistungssteigerung weniger durch monetäre Anreize als vielmehr durch individuelle Entwicklungsperspektiven, Wertschätzung und Anerkennung gefördert

wird (vgl. Novakovic 2025). Die genannten Theorien unterstreichen die Relevanz einer personalorientierten Führung, die sich an den spezifischen Bedürfnissen und Potenzialen der Mitarbeitenden ausrichtet. Eine moderne Verwaltung zeichnet sich demnach durch eine gezielte Kompetenzförderung und die Berücksichtigung individueller beruflicher Interessen aus.

Ein zentraler Erfolgsfaktor für den Wandel zu einer zukunftsfähigen Verwaltung ist die Rolle der Führungskraft als Coach, Impulsgeber und Motivator (vgl. Kusanke 2024). Im Zuge der digitalen Transformation und der sich wandelnden Arbeitswelt gewinnen neben Fachwissen zunehmend persönliche und soziale Kompetenzen, Eigenverantwortung und Managementfähigkeiten an Bedeutung. Qualifikationen, die bislang in der Personalentwicklung öffentlicher Organisationen nicht ausreichend adressiert werden (vgl. Auth 2023). Vor diesem Hintergrund plädiert die Arbeit für eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung, die die Modernisierung der Verwaltung systematisch begleitet und zugleich auf die Bedürfnisse nachwachsender Generationen von Fach- und Führungskräften eingeht (vgl. Flüter-Hoffmann 2023).

Wie kann dieser Wandel zur Performancesteigerung konkret erreicht werden? Hierzu gibt es im internationalen Vergleich mehrere Ansätze:

- Abbasov (2025) analysiert in einer empirischen Untersuchung von mehr als 75 Regierungsbehörden in den USA, Australien und Großbritannien, wie *Performance-Based Budgeting* zur Steigerung fiskalischer Disziplin, operativer Effizienz und institutioneller Transparenz beiträgt (vgl. Abbasov 2025).
- Eine internationale Benchmarking-Studie des *European Institute of Public Administration* (2024), die 35 Länder in Sektoren wie Gesundheit, Sport und soziale Sicherung vergleicht, liefert ergänzende Evidenz für systematische Leistungsanalysen öffentlicher Systeme (European Institute of Public Administration EIPA 2024).
- McKinsey (2025) identifiziert drei zentrale Strategien, um die Produktivität in der öffentlichen Verwaltung systemweit und nachhaltig zu steigern (McKinsey 2025).
- Langan (2025) zeigt in diesem Zusammenhang, dass klare Zielsetzungen, fortlaufende Fortschrittsmessungen und gezielte Korrekturmaßnahmen die Ressourcenallokation optimieren, die Risikosteuerung verbessern und die Verantwortlichkeit im öffentlichen Sektor stärken können (vgl. Langan 2025).
- Technologische Innovationen tragen wesentlich zur Performancesteigerung bei. Fitzpatrick et al. (2025) zeigen, dass generative KI die Qualität von Dokumentenaufgaben verbessert und die Bearbeitungszeit deutlich reduziert. Zudem nutzen bereits viele Beschäftigte im öffentlichen Sektor generative KI mit Potenzial für höhere Produktivität (Bright et al. 2024). Auch organisationale Rahmenbedingungen spielen eine wichtige Rolle, da mehr Entscheidungsfreiheit langfristig Produktivität und Vertrauen fördern kann (Demos Thinktank 2024).
- Der UK-Rechnungshof empfiehlt, mehr Risikobereitschaft zuzulassen, Fehlertoleranz zu fördern und gezielt in Forschung sowie die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden zu investieren (vgl. Financial Times 2025).

Die Adaptive Performance Governance (APG) ist ein neuartiges, integriertes Steuerungsmodell zur Steigerung von Produktivität, Effizienz und Innovationskraft im öffentlichen Dienst. Kern der Methode ist eine dynamische Verzahnung von leistungsorientierter Haushaltsführung, internationalem Benchmarking, technologiebasierter Produktivitätssteigerung, dezentraler Entscheidungsmacht und lernorientierter Fehlerkultur. Ausgangspunkt ist ein dynamisches Performance-Based Budgeting, das sich an den Erkenntnissen von Abbasov (2025) und Langan (2025) orientiert. Budgets werden nicht nur auf Grundlage klar definierter Zielindikatoren vergeben, sondern quartalsweise adaptiv an den tatsächlichen Fortschritt angepasst. Die Zielsetzungen werden dabei in mehrstufige Wirkungsketten von Input über Output und Outcome bis hin zum Impact aufgeschlüsselt und mit eindeutigen Verantwortlichkeiten sowie Frühwarnindikatoren hinterlegt. Flexible Mittelumschichtungen nach dem Prinzip des „Agile Budgeting“ ermöglichen es, Ressourcen innerhalb eines Haushaltsjahres gezielt und wirksam dorthin zu verschieben, wo sie den größten Nutzen entfalten (vgl. Agile Academy 2024).

Ergänzend schafft ein internationales Peer- und Benchmarking-Ökosystem auf Basis der Ergebnisse des European Institute of Public Administration (2024) Transparenz und Vergleichbarkeit. In einer digitalen „Public Performance Cloud“ werden Leistungskennzahlen in Echtzeit zwischen Behörden und internationalen Partnerinstitutionen geteilt. Der Fokus liegt dabei nicht auf aggregierten Länderwerten, sondern auf der Prozess- und Fachebene, etwa bei Genehmigungsdauern oder Kosten pro Vorgang, um gezielte operative Lerneffekte zu ermöglichen. Technologische Innovationen spielen in der APG-Methode eine zentrale Rolle. Aufbauend auf den Feldexperimenten von Fitzpatrick et al. (2025) und den Befunden von Bright et al.

(2024) könnte ein Public AI Lab etabliert werden, das Fachverfahren, Dokumentenerstellung und Datenanalyse durch generative KI unterstützt. Diese Technologie wird nach Aufgabentyp eingesetzt, mit höchstem Nutzen bei wiederkehrenden text- und datenbasierten Prozessen und durch „Human-in-the-Loop“-Qualitätssicherung flankiert, um sowohl Qualität als auch Bearbeitungsgeschwindigkeit der täglichen Routinen deutlich zu steigern.

Strategy	Description	Source
 Performance-Based Budgeting	Improves fiscal discipline, efficiency, and transparency.	Abbasov
 Systematic Performance Analyses	Provides evidence for analyses across countries.	European Institute of Public Administration
 Sustainable Productivity Increase	Identifies key strategies for increasing productivity.	McKinsey & Company
 Clear Objectives & Continuous Evaluation	Improves accountability and resource allocation.	Langan
 Technological Innovations (Generative AI)	Enhances productivity and efficiency in the public sector.	Fitzpatrick
 Innovation, Risk-Taking, Employee Development	Highlights the importance of innovation and risk-taking.	UK National Audit Office

Abbildung 1: Public Administration Improvement strategies

Eigene Darstellung

Ein weiterer Pfeiler ist die Stärkung der Entscheidungsfreiheit an der operativen Front, wie sie das Demos Thinktank (2024) und der UK-Rechnungshof empfehlen. Ein „Empowerment & Risk Framework“ definiert dabei klare Entscheidungs- und Fehlertoleranzbereiche. Fehlentscheidungen werden nicht sanktioniert, sondern als Lernimpulse systematisch in Prozessoptimierungen zurückgeführt. Die APG-Methode sieht zudem zirkuläre Lern- und Korrekturschleifen vor, wie sie McKinsey (2025) und Langan (2025) fordern. Fortschritte, Abweichungen und Ressourceneffekte werden kontinuierlich über ein Performance-Dashboard visualisiert und durch halbjährliche „Red Team“-Reviews überprüft, bei denen interne und externe Experten kritische Szenarien durchspielen, um die Resilienz von Programmen zu testen.

Zusätzlich ist Kompetenzentwicklung ein integraler Bestandteil. Budgets werden mit nachweislichen Investitionen in Schulungen, Technologiewissen und Change-Management verknüpft. Eine „Public Sector Skills Academy“ vermittelt Mitarbeitenden Kompetenzen in KI-Anwendung, agiler Haushaltsführung und internationalem Benchmarking. Neu an der APG-Methode ist, dass sie Performance nicht als statisches Ziel, sondern als adaptiven, datengetriebenen Verbesserungszyklus versteht. Sie verbindet strategische Steuerung mit operativer Flexibilität, internationale Vergleichbarkeit mit lokaler Anpassungsfähigkeit sowie technologische Leistungssteigerung mit menschlicher Kompetenzentwicklung, und schafft somit einen systemischen Rahmen für eine leistungsstarke, innovative und vertrauenswürdige öffentliche Verwaltung.

Abbildung 2 veranschaulicht das Public Modernization Framework in der praktischen Anwendung. Zur Umsetzung der Adaptive Performance Governance (APG) lassen sich eine Reihe konkreter Maßnahmen ableiten, die im öffentlichen Dienst

unmittelbar eingeführt werden können. Ein erster Schritt ist die Einführung eines dynamischen Performance-Based Budgeting. Dazu wird ein quartalsweiser Budget-Review-Prozess etabliert, der auf verbindlichen Fortschrittsberichten basiert. Programme und Projekte werden in mehrstufigen Wirkungsketten von Input über Output und Outcome bis hin zum Impact strukturiert, ergänzt durch ein digitales Frühwarnsystem, das bei Zielabweichungen automatisch Anpassungsvorschläge für Mittelumschichtungen generiert. Ein zusätzlich eingerichteter Budget-Reservenpool ermöglicht es, priorisierte Vorhaben kurzfristig zu finanzieren.

Public Sector Modernization Framework

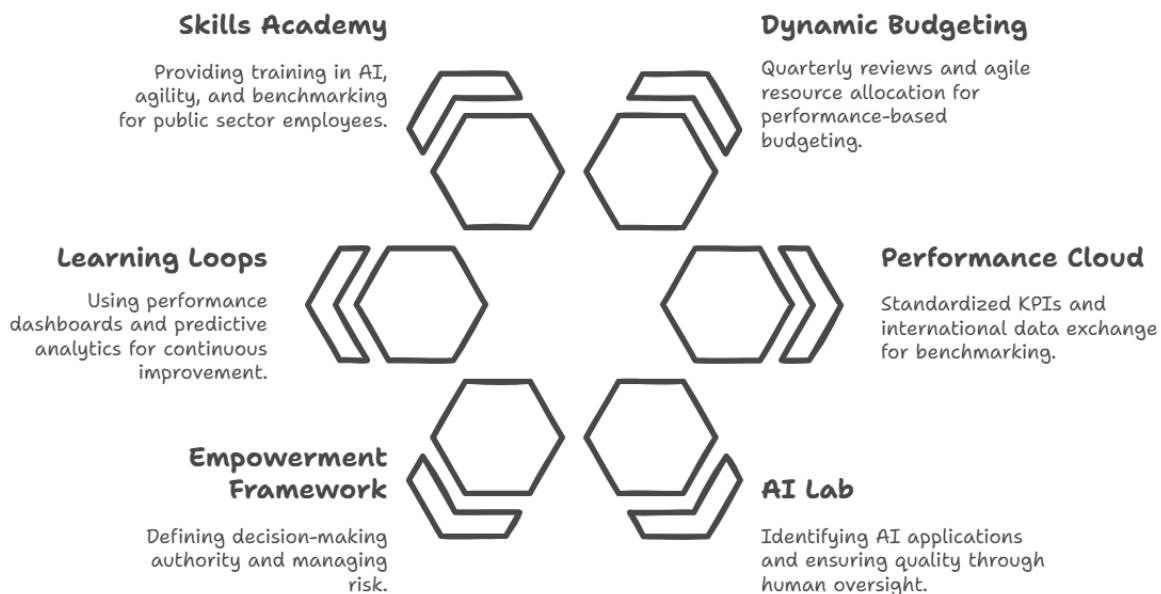


Abbildung 2: Public Modernization Framework

Eigene Darstellung

Parallel dazu kann eine Public Performance Cloud aufgebaut werden, ein sicherer, cloudbasierter Datenraum für internationale Benchmarking-Daten. Hierzu werden standardisierte Leistungskennzahlen auf Prozess- und Ergebnisebene definiert und internationale Kooperationsabkommen zum kontinuierlichen Datenaustausch abgeschlossen (vgl. Schreck 2025). Halbjährliche Benchmarking-Foren dienen dem Vergleich von Best Practices und der Ableitung konkreter Verbesserungsmaßnahmen. Ein weiterer zentraler Bestandteil ist die Einrichtung eines Public AI Lab, das geeignete Anwendungsfelder für generative KI, etwa in der Dokumentenerstellung, Datenanalyse und Antragsbearbeitung, identifiziert. Die Arbeit erfolgt nach einem „Human-in-the-Loop“-Standard, um Qualität und Verlässlichkeit der KI-Ergebnisse sicherzustellen. Pilotprojekte können mit klar messbaren Zielen für Qualitätssteigerung und Zeitersparnis durchgeführt werden, während KI-Multiplikatoren in den Behörden für den Wissenstransfer sorgen.

Zur Stärkung der Entscheidungskompetenz an der operativen Front wird ein Empowerment & Risk Framework umgesetzt. Dieses legt klare Entscheidungsspielräume für Mitarbeitende fest und etabliert eine Fehlerkultur-Charta, die Lernprozesse aus Fehlentscheidungen dokumentiert und anerkennt. Ein Risikoregister mit festgelegten Toleranzbereichen sowie Workshops zur Entscheidungsfindung unter Unsicherheit sorgen dafür, dass Risiken kontrolliert und Innovationen gefördert werden. Die APG sieht zudem zirkuläre Lern- und Korrekturschleifen vor. Ein behördenweites Performance-Dashboard mit Live-Daten schafft Transparenz, während halbjährliche „Red Team“-Reviews die Resilienz von Programmen unter Stressbedingungen prüfen. Ein Feedback- und Korrekturprozess sorgt dafür, dass auf festgestellte Probleme innerhalb von 30 Tagen reagiert wird, unterstützt durch Predictive Analytics zur frühzeitigen Erkennung von Zielabweichungen.

Schließlich kann eine Public Sector Skills Academy oder eine Gilde gegründet werden, die zentrale Fortbildungsprogramme zu KI-Anwendung, agiler Haushaltsführung und internationalem Benchmarking anbietet. Führungskräfte absolvieren verpflichtende Module zur datenbasierten Entscheidungsfindung, während Anreizsysteme wie Karrierepunkte oder Zertifikate die Teilnahme an Weiterbildungen fördern. Kooperationen mit Universitäten und internationalen Ausbildungszentren sichern den kontinuierlichen Wissenstransfer und stärken die Innovationsfähigkeit des öffentlichen Sektors. In ihrer Gesamtheit schaffen diese Maßnahmen die Grundlage für eine flexible, datengetriebene und lernorientierte Verwaltung, die technologische Potenziale ausschöpft, internationale Vergleichbarkeit herstellt und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden systematisch fördert.

V. CONCLUSION

Die vorliegende Analyse verdeutlicht, dass eine nachhaltige Steigerung der Leistungsfähigkeit öffentlicher Verwaltungen nicht allein durch strukturelle Reformmaßnahmen oder den Einsatz neuer Technologien erreicht werden kann. Vielmehr erfordert die Bewältigung der gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen ein ganzheitliches Transformationsverständnis, das organisationale, personelle und kulturelle Faktoren gleichermaßen berücksichtigt. Die Leistungsfähigkeit öffentlicher Institutionen entsteht aus dem Zusammenspiel motivationsfördernder Arbeitsbedingungen, einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung, moderner Führungsansätze sowie einer innovationsfreundlichen Organisationskultur.

Insbesondere der demografische Wandel, die zunehmende Konkurrenz um qualifizierte Fachkräfte sowie die steigenden Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern an digitale und serviceorientierte Verwaltungsleistungen erhöhen den Anpassungsdruck auf öffentliche Organisationen. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Entwicklung attraktiver Arbeitsbedingungen zunehmend an Bedeutung. Ziel muss es sein, sowohl die Bindung bestehender Beschäftigter zu stärken als auch die Gewinnung neuer Fachkräfte nachhaltig zu unterstützen. Die Arbeitgeberattraktivität der öffentlichen Verwaltung wird dabei nicht mehr ausschließlich über Arbeitsplatzsicherheit definiert, sondern zunehmend über Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitsformen, Beteiligungschancen und eine sinnstiftende Tätigkeit.

Motivation stellt in diesem Zusammenhang einen zentralen Erfolgsfaktor für Leistungsfähigkeit, Innovationsbereitschaft und Servicequalität dar. Motivationstheoretische Ansätze, insbesondere die Bedürfnishierarchie von Maslow sowie die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, verdeutlichen, dass langfristige Leistungsbereitschaft weniger durch extrinsische Anreize als vielmehr durch intrinsische Faktoren wie Autonomie, Wertschätzung, Kompetenzentwicklung und die Wahrnehmung gesellschaftlicher Wirksamkeit gefördert wird. Gerade im öffentlichen Sektor, dessen Aufgaben häufig durch einen hohen Gemeinwohlbezug gekennzeichnet sind, kommt der Sinnstiftung eine besondere Bedeutung zu. Führungskräfte übernehmen hierbei die Rolle von Coaches, Impulsgebern und Kulturträgern, die Rahmenbedingungen schaffen, in denen Motivation, Eigenverantwortung und Lernbereitschaft entstehen können.

Vor diesem Hintergrund gewinnen partizipative und transformationale Führungsansätze zunehmend an Relevanz. Im Sinne des New Public Management sowie moderner Konzepte des Public Value Management wird Führung nicht mehr primär als hierarchische Steuerungsfunktion verstanden, sondern als Prozess der Befähigung und Zusammenarbeit. Beschäftigte werden stärker in Entscheidungsprozesse eingebunden, wodurch Verantwortungsübernahme, Identifikation mit organisationalen Zielen und die Bereitschaft zur Mitgestaltung von Veränderungsprozessen gefördert werden. Gleichzeitig erfordert die zunehmende Dynamik des Umfelds eine ambidextre Führung, die einerseits die effiziente Erfüllung gesetzlicher Kernaufgaben sicherstellt und andererseits Innovationen sowie organisatorische Lernprozesse aktiv unterstützt.

Empirische Erkenntnisse zu Performance-Based Budgeting, Benchmarking-Verfahren sowie zum Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz zeigen, dass datenbasierte Steuerungsinstrumente und digitale Technologien erhebliche Potenziale zur Steigerung von Effizienz, Transparenz und Servicequalität bieten. Die Realisierung dieser Potenziale setzt jedoch voraus, dass technologische Innovationen von entsprechenden organisatorischen und kulturellen Veränderungen begleitet werden. Technologie allein erzeugt keine Leistungssteigerung; vielmehr entscheidet die Fähigkeit der Organisation, neue Werkzeuge sinnvoll in Arbeitsprozesse zu integrieren und die hierfür erforderlichen Kompetenzen aufzubauen.

Darüber hinaus weisen aktuelle Forschungsergebnisse darauf hin, dass Innovationsfähigkeit insbesondere dort entsteht, wo Beschäftigte über ausreichende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume verfügen, Fehler als Lernchancen betrachtet werden und kontinuierliche Kompetenzentwicklung institutionell verankert ist. Agile Arbeitsformen, interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie eine offene Kommunikationskultur fördern die Anpassungsfähigkeit öffentlicher Organisationen

und erhöhen ihre Resilienz gegenüber externen Veränderungen. Dies gilt insbesondere im Kontext der digitalen Transformation, die von Verwaltungen zunehmend die Fähigkeit verlangt, neue Technologien zu erproben und gleichzeitig die Stabilität ihrer Kernprozesse aufrechtzuerhalten.

Die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung hängt daher maßgeblich von ihrer Fähigkeit ab, strukturelle Effizienz, technologische Innovation und mitarbeiterorientierte Führung miteinander zu verbinden. Eine strategische Personalpolitik, die individuelle Entwicklung fördert, Diversität wertschätzt und lebenslanges Lernen unterstützt, bildet hierfür ebenso eine zentrale Voraussetzung wie eine Führungskultur, die Vertrauen, Partizipation und Eigenverantwortung stärkt. Langfristig wird es öffentlichen Organisationen nur dann gelingen, ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit zu sichern, wenn sie den kulturellen Wandel aktiv gestalten und die Verwaltung als lernende, anpassungsfähige und attraktive Arbeitgeberin positionieren. Die Kombination aus individueller Förderung, digitaler Unterstützung, organisatorischer Ambidextrie und kultureller Transformation stellt somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor für eine leistungsfähige und bürgerorientierte Verwaltung des 21. Jahrhunderts dar.

REFERENCES

- [1] Abbasov, R. (2025). The effectiveness of performance-based budgeting in the public sector: An empirical analysis and policy implications. *iBusiness*, 17(1), 23–45. <https://doi.org/10.4236/ib.2025.171003>
- [2] Acatech. (2024). Innovationssystem Deutschland – Effizienz und Agilität der öffentlichen Verwaltung erhöhen (acatech STUDIE). Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. München: acatech. <https://www.acatech.de/publikationen/innovationssystem-deutschland-effizienz-und-agilitaet-der-oeffentlichen-verwaltung-erhoehen/>
- [3] Agile Academy. (2024). Beyond Budgeting: Transformation traditioneller Finanzpraktiken. <https://www.agile-academy.com/de/agile-leader/beyond-budgeting-transformation-traditioneller-finanzpraktiken/>
- [4] Becker, M. (2025). Überblick über das 3-Phasen-Modell nach Lewin im Change-Management. In Unternehmen im Wandel: Erfolgreiche Strategien in 2025 (Working Paper, Teil 1). Northern Business School – IUCF, Hamburg. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/308954/1/Becker-Daube-Change-Management-T1.pdf>
- [5] Borrás, S. (2024). The transformative capacity of public sector organisations. *Government Information Quarterly*, 41(4), 101934. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101934>
- [6] Bright, J., Enoch, F. E., Esnaashari, S., Francis, J., Hashem, Y., & Morgan, D. (2024). Generative AI is already widespread in the public sector. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2401.01291>
- [7] dbb beamtenbund und tarifunion. (2025). Monitor öffentlicher Dienst 2025. Berlin: dbb beamtenbund und tarifunion. <https://www.dbb.de/artikel/monitor-oeffentlicher-dienst-2025>
- [8] Demos. (2024). Public services complaints in England soar by more than a third since 2016 – study. *The Guardian*. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.theguardian.com/society/2024/dec/02/public-services-complaints-in-england-soar-by-more-than-a-third-since-2016-study>
- [9] Deutscher Städtetag. (2023). Kommunale Handlungsfähigkeit erhalten in Zeiten des Arbeitskräftemangels (Positionspapier). Berlin: Deutscher Städtetag. Abgerufen von <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Positionspapiere/2024/positionspapier-arbeitskraeftemangel-kommunale-handlungsfahigkeit-2024.pdf>
- [10] E-Government Computing. (2025). Führungskräfte als Community-Manager. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.egovernment.de/fuehrungskraefte-als-community-manager-a-6d345ee36b37623f97bc8512932aa161>
- [11] Eilers, A. 2024, Open Agile GmbH, Dezentrale Führung: Die Zukunft der Unternehmensorganisation, 2024, abgerufen am 01.07.2025, <https://open-agile.de/dezentrale-fuehrung-die-zukunft-der-unternehmensorganisation/>
- [12] European Institute of Public Administration. (2024). Public Sector Performance Programme 2022–2025: An international benchmarking study (Sub-Study 2024). Maastricht: EIPA. https://www.eipa.eu/wp-content/uploads/2025/05/2024-1621_Eipa_Benchmarking-Study_2024_v13hhh.pdf

- [13] EY (2025). Arbeitsstudie Deutschland 2025: Motivation und Zufriedenheit in der Arbeitswelt. Verweis: Enthält Befunde zur Motivation öffentlicher Dienstleistender im Vergleich zur Privatwirtschaft. APA6-Link: https://www.ey.com/de_de/newsroom/2025/07/ey-jobstudie-2025-motivation-zufriedenheit
- [14] Financial Times. (2025, 10. Juni). UK public sector must embrace risk-taking and harness AI, says watchdog. Financial Times. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.ft.com/content/5299582a-4a27-44ea-aec7-be2b3124e7b8>
- [15] Fitzpatrick, T., Kelly, S., Carey, P., Walsh, D., & Nugent, R. (2025). Assessing generative AI value in a public sector context: Evidence from a field experiment. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2502.09479>
- [16] FIV – Führungsforum Innovative Verwaltung. (o. J.). Führungsforum Innovative Verwaltung. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.fiv.at/>
- [17] Flüter-Hoffmann, Christiane, Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH & Co. KG, 5 Tipps für die Mitarbeiterentwicklung, 2023, abgerufen am 01.07.2025, <https://blog.staatsanzeiger.de/5-tipps-fuer-die-mitarbeiterentwicklung/>
- [18] Guan, M. (2025). The Role of Public Service Motivation in Enhancing Job Performance. *Education Sciences*, 15(5), 585. <https://doi.org/10.3390/educsci15050585> **
- [19] Hans-Böckler-Stiftung. (2024). Leistungsorientierte Bezahlung im öffentlichen Dienst: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-008
- [20] Hasan, M. M. (2025). Change management and organizational performance. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- [21] Hood, C., & Lodge, M. (2024). NPM reconsidered: Towards the study of enduring forms. *Public Policy and Administration*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2375561>
- [22] Immich, T., & Stoff, F. (2025). Arbeitskräfte von morgen? Die Einschätzungen nordrhein-westfälischer Behörden über die „Generation Z“. Institut für Verwaltungswissenschaften. Abgerufen am 11. August 2025, von https://www.ifv.de/fileadmin/user_upload/ifV_-_G-2025-1-_ImmichStoffFinke_-250312.pdf
- [23] Jugl, M. (2025). Patterns of bureaucracy: Conceptualizing administrative styles in public bureaucracies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 35(3), 277–293. <https://academic.oup.com/jpart/article/35/3/277/8124736>
- [24] Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining public service motivation’s impact on organizational commitment: Focusing on moderating roles of hygiene and motivation factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476. <https://doi.org/10.3390/bs14060476>
- [25] Kotter International. (o. J.). The 8-Step Process for Leading Change. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>
- [26] Krogh, A. H. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model: Internal tools for collaboration within the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Advance online publication. <https://forskning.ruc.dk/en/publications/developing-new-public-governance-as-a-public-management-reform-mo>
- [27] Langan, T. (2025, 7. Juli). Performance management best practices for the public sector. Bronner Group. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.bronnergroupp.com/news/pfdvu6jfx602002ggwgycrx5e65w8c>
- [28] McKinsey & Company. (2018.). Automatisierung im öffentlichen Sektor. Abgerufen von <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/automatisierung%20im%20oeffentlichen%20sektor/automatisierung%20im%20oeffentlichen%20sektor.pdf>
- [29] McKinsey & Company. (2025). Improving government productivity: A systemwide approach. McKinsey & Company. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/improving-government-productivity-a-systemwide-approach>

- [30] Novakovic, Dejan, Insider Magazin, Beispiele für nicht monetäre Anreize: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter motivieren können, 2025, abgerufen am 02.07.2025, <https://hr-insider.de/beispiele-fuer-nicht-monetare-anreize/#>
- [31] NumberAnalytics. (2025). New Public Management: A comprehensive guide. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.numberanalytics.com/blog/new-public-management-ultimate-guide>
- [32] Perwiss. (2025, Februar). Generationsspezifische Personalarbeit gestalten. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.perwiss.de/generationsspezifische-personalarbeit-gestalten.html>
- [33] PricewaterhouseCoopers (PwC). (2024). Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor – Strategien für Arbeitgeberattraktivität und Leistungsfähigkeit. Frankfurt am Main: PwC Deutschland. Abgerufen von <https://www.pwc.de/de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>
- [34] Raudla, R. (2024). Which managerial reforms facilitate public sector innovation? Public Administration Review.
- [35] Ren, L., et al. (2025). A study on factors shaping innovative work behavior and government service innovation performance. Humanities and Social Sciences Communications. Advance online publication. <https://doi.org/10.1038/s41599-025-05378-7>
- [36] Saepudin, A. (2025). Comparing Herzberg and Maslow: Work Motivation in Modern Organizations. Arthatama Journal of Business Management and Accounting, 9(2), 336–348.
- [37] Schreck, Kerstin, Haufe Akademie GmbH & Co. KG, Digital Leadership: Im Zeitalter der Digitalisierung erfolgreich führen, 2025, abgerufen am 03.07.2025, <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/digital-leadership/>
- [38] Schulz, S., & Kuhlmann, S. (2023). Die wichtigste Ressource der Digitalisierung ist der Mensch. Innovative Verwaltung, 45(4), 10–15. <https://doi.org/10.1007/s35114-023-1553-7>
- [39] Staatsministerium Baden-Württemberg. (2025). Masterplan für die Transformation der Verwaltung. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/themen/verwaltungsmodernisierung-und-buerokratieabbau/masterplan-fuer-transformation-der-verwaltung>
- [40] The Lean Six Sigma Company. (2025, Mai 16). Speeding up public record releases: A Lean Six Sigma approach. Abgerufen am 11. August 2025, von <https://www.theleansixsigmacompany.com/speeding-up-public-record-releases-a-lean-six-sigma-approach/>
- [41] Vogel, D. (2024). Motivational signals in public sector job advertisements and recruitment success. (Studie). Abgerufen von <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2291068>
- [42] Wolter, Ute, F.A.Z. Business Media GmbH, Öffentlicher Dienst: Was Beschäftigte wollen und was sie bindet, 2022, abgerufen am 26.06.2025, 16:42, <https://www.personalwirtschaft.de/news/recruiting/studie-oeffentlicher-dienstmitarbeiterbindung-januar-2022-129192/>
- [43] Xiao, F.-X., Lin, Y., Kuang, J.-F., Yang, L.-L., & Wang, Q. (2025). How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. Scientific Reports, 15, Artikel 26705. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-11504-x>
- [44] Auth, G. (2023). *Digitale Kompetenzanforderungen in der öffentlichen Verwaltung*. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/307574/1/s40702-023-01023-6.pdf>
- [45] Kusanke, K. (2024). *Maßnahmen für den Aufbau von Digital Leadership in der öffentlichen Verwaltung*. Gesellschaft für Informatik. <https://dl.gi.de/items/458a7ddd-da61-44bd-9bd2-eff8b5be2339>