

#ZehnMalZukunft

Von Z zu ZD⁵: Wie Z-Abteilungen sich neu erfinden

Zentralabteilungen („Z-Abteilungen“) bilden in Ministerien und Behörden das organisatorische Rückgrat der Verwaltung. Als zentrale Dienstleister ihrer Ressorts tragen sie die Verantwortung für essenzielle Prozesse und Entscheidungen – von Personalmanagement über Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten bis hin zu Beschaffung, Logistik sowie häufig auch Haushalt, IT und Digitalisierung. Doch angesichts knapper Ressourcen und steigender Anforderungen stehen Z-Abteilungen vor der Herausforderung, mit weniger Mitteln mehr zu erreichen. Dabei kristallisieren sich insbesondere drei Handlungsfelder heraus, die künftig im Fokus stehen werden:

Herausforderung 1 – Haushaltsdruck und Effizienzsteigerung. Trotz punktueller Ausnahmen von der Schuldenbremse sieht sich die öffentliche Verwaltung einem wachsenden Druck ausgesetzt, ihre Ausgaben strikter zu priorisieren und die verfügbaren Mittel effizienter einzusetzen. Ein prägnantes Beispiel hierfür ist die Entwicklung der finanziellen Mittel für die Verwaltungsdigitalisierung: Ihr Anteil am Gesamthaushalt ist in den letzten Jahren gesunken, was die Umsetzung digitaler Projekte erheblich erschwert.¹ Gleichzeitig fordert der aktuelle Koalitionsvertrag die Verwaltung dazu auf, effizienter zu agieren und Ressourcen kostensparender einzusetzen.²

Vor diesem Hintergrund wird es für Z-Abteilungen zunehmend entscheidend, mit begrenzten Mitteln maximale Wirkung zu erzielen. Dies erfordert eine konsequente Priorisierung von Projekten sowie den gezielten und effizienten Einsatz der verfügbaren Ressourcen, um trotz finanzieller Einschränkungen die gesetzten Ziele zu erreichen. Darüber hinaus ist eine umfassende Überprüfung aller staatlich übernommenen Aufgaben auf ihre Notwendigkeit hin unverzichtbar.³ Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen Z-Abteilungen ihre Arbeitsweise grundlegend modernisieren. Digitale Lösungen sollten konsequent vorangetrieben werden, um Effizienzpotenziale nachhaltig zu heben. Nur durch eine solche Transformation können Z-Abteilungen den steigenden Anforderungen und dem zunehmenden Haushaltsdruck erfolgreich begegnen.

Herausforderung 2 – Modernisierungstau. Die öffentliche Verwaltung steht vor einem erheblichen Modernisierungstau. Dies ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass zentrale Reformen in der Vergangenheit teils nur zögerlich und ineffizient angegangen wurden. Ein häufig angeführtes Beispiel ist die schleppende Umsetzung der Registermodernisierung, deren Fortschritt auf dem Dashboard des Bundesministeriums des Innern nachverfolgt werden kann.⁴ Obwohl der Modernisierungsprozess bereits im vergangenen Jahrzehnt angestoßen wurde, ist er bis heute nicht abgeschlossen.

Für die dringend notwendige Produktivitätssteigerung in der Verwaltung braucht es einen mutigen und konsequenten Ansatz. Dieser könnte auf eine zentral gesteuerte Modernisierung setzen, bei der Z-Abteilungen als Treiber für Digitalisierung und organisatorische Erneuerung agieren. Einheitliche IT-Standards, eine klare Priorisierung von Maßnahmen und eine enge Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen sind dabei entscheidend. Nur durch eine solche strategische Neuausrichtung können die Z-Abteilungen die Digitalisierungspipeline entlasten und die Grundlage für nachhaltige Effizienzgewinne schaffen.

¹ Bertschek, I., Heinemann, F., Breithaupt, P., Niebel, T., Schildknecht, J., Heumann, S., und Mahendran, T. (2025), [Berechnung des Digitalhaushalts. Agora Digitale Transformation](#).

² Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD: Verantwortung für Deutschland, 21. Legislaturperiode, S. 53.

³ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD: Verantwortung für Deutschland, 21. Legislaturperiode, S. 51.

⁴ Bundesministerium des Innern (n.d.), Elemente der Registermodernisierung – Vernetzte Behörden für Nutzerinnen und Nutzer.

Herausforderung 3 – Personal- und Fachkräftemangel. Die Verwaltung sieht sich mit einer wachsenden personellen Herausforderung konfrontiert, die durch das sukzessive Ausscheiden der Babyboomer-Generation erheblich verschärft wird. Im Bundesbereich treten in den kommenden Jahren über 93.000 Beschäftigte altersbedingt in den Ruhestand.⁵ Gleichzeitig zeichnet sich eine massive Fachkräftelücke ab, die die Handlungsfähigkeit der Verwaltung zunehmend beeinträchtigt. Prognosen zufolge könnten bis 2030 rund 840.000 Fachkräfte im öffentlichen Sektor fehlen – darunter etwa 140.000 digitale Spezialist:innen in Schlüsselbereichen wie Informatik, IT-Netzwerktechnik und IT-Systemadministration.⁶ Diese Situation wird durch politische Vorgaben zusätzlich verschärft: Der aktuelle Koalitionsvertrag sieht einen Abbau der personellen Ressourcen um 8% innerhalb von vier Jahren vor.⁷ Die Verwaltung und darin insbesondere die Z-Abteilungen stehen somit vor einer doppelten Herausforderung: den akuten Fachkräftemangel bewältigen und gleichzeitig mit weniger Mitarbeitenden auskommen.

Lösungen entwickeln: Die fünf Rollen der Z-Abteilungen („ZD⁵“) für eine zukunftsfähige Verwaltung

Um den beschriebenen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Verwaltung nachhaltig zukunftsfähig zu gestalten, bedarf es einer umfassenden Transformation der Z-Abteilungen. Dieser Wandel – von klassischen Z-Abteilungen hin zu „ZD⁵“ – erfordert, dass Z-Abteilungen gleichzeitig fünf zentrale Rollen übernehmen. Diese treiben einerseits die Digitalisierung voran und steigern andererseits die Effizienz der Verwaltung. Die Rollen sind so konzipiert, dass sie sich gegenseitig ergänzen, verstärken und synergetisch wirken.

1

Digitaltreiber – digitale Transformationen innerhalb der Verwaltung vorantreiben und steuern.

Z-Abteilungen spielen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung und Steuerung der digitalen Transformation. Sie schaffen die Basis für eine standardisierte Digitalisierung, indem sie technologische Standards wie Plattformen und Cloud-Lösungen definieren und perspektivisch die Nutzung der Angebote des Deutschland-Stacks ermöglichen. Darüber hinaus prüfen sie digitale Angebote und fungieren als erste Anlaufstelle sowie als Hüter der standardbasierten Digitalisierung. Sie koordinieren die Digitalprojekte und Projektportfolios, um eine effiziente Ressourcennutzung sicherzustellen, bestehende Modernisierungstaus aufzulösen und die Wettbewerbsfähigkeit des öffentlichen Diensts auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Dabei treiben sie die Realisierung der Digitalisierungsrendite voran, die sie datenbasiert messbar machen und langfristig nachverfolgen.

⁵ Bundesministerium des Innern (n.d.), Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst.

⁶ McKinsey. (2023), Strategic Workforce Planning in the Public Sector; McKinsey. (2023), [Action, bitte! Wie der öffentliche Sektor den Mangel an digitalen Fachkräften meistern kann.](#)

⁷ Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD: Verantwortung für Deutschland, 21. Legislaturperiode, S. 53.

Praxisbeispiel: Canadian Digital Service (CDS)

Ein inspirierendes Vorbild für die Rolle des Digitaltreibers in der Verwaltung liefert die kanadische Initiative CDS.⁸ Sie setzt technologische Standards und entwickelt nachnutzbare digitale Produkte, die zentrale Herausforderungen wie Beschaffung, Datenschutz und Barrierefreiheit angehen. Mit diesen zentralisierten Ansätzen unterstützt CDS andere Akteure innerhalb der Verwaltung bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten und steigert gleichzeitig die Effizienz. Die kanadische Verwaltung profitiert von einer klaren Steuerung und einem einheitlichen Rahmen, der nicht nur die digitale Transformation beschleunigt, sondern auch die nachhaltige Modernisierung fördert.

2

Delivery Unit – effiziente Umsetzungsteams für priorisierte Projekte koordinieren.

Die Verantwortung für die zielgerichtete Umsetzung priorisierter Projekte liegt bei den Z-Abteilungen, die in ihrer Funktion als Delivery Unit agieren. Mit schlanken und spezialisierten Umsetzungsteams gewährleisten sie eine ergebnisorientierte Realisierung von Projekten und etablieren gleichzeitig eine klare Outcome-Orientierung innerhalb der Organisation. Dabei geht es nicht nur darum, Ergebnisse zu liefern, sondern auch eine messbare Wirkung zu erzielen. Ein Beispiel für diese Rolle sind Datenlabore oder Innovation Labs, die als spezialisierte Umsetzungseinheiten fungieren. Sie ermöglichen eine schnelle Ende-zu-Ende-Entwicklung von Produkten und Lösungen, die gezielt auf die Anforderungen der Verwaltung und der Bürger:innen ausgerichtet sind. Diese agile Arbeitsweise optimiert die Ressourcennutzung und leistet einen entscheidenden Beitrag zum Abbau von Modernisierungsstaus.

Praxisbeispiel: Delivery Unit einer Regierung

Ein Beispiel für die Rolle einer Delivery Unit zeigt sich in einer spezialisierten Einheit, die von einer europäischen Regierung eingerichtet wurde, um die Umsetzung zentraler politischer Prioritäten sicherzustellen. Die Einheit arbeitete datenbasiert und zielorientiert, um Fortschritte in Schlüsselbereichen wie Bildung, Gesundheit und Verkehr zu messen und Hindernisse bei der Umsetzung zu identifizieren. Durch enge Zusammenarbeit mit Ministerien und regelmäßige Berichterstattung an die Regierung schuf die Delivery Unit Transparenz und Verantwortlichkeit. Dieses Modell verdeutlicht, wie Delivery Units durch klare Zielsetzungen, strategische Steuerung und ergebnisorientierte Ansätze die Effizienz und Wirksamkeit von Programmen steigern können. Ein Ansatz, der auch auf andere Organisationen übertragbar ist.

3

Drehscheibe – zentrale Anlaufstelle für Kooperationen im Digitalisierungsbereich sein.

Als Drehscheibe spielen Z-Abteilungen eine entscheidende Rolle bei der Förderung von Innovationen und der Zusammenarbeit mit externen Partnern. Sie schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen für Kooperationen und fungieren als Schnittstelle zu

⁸ Canadian Digital Service (CDS), [About](#).

Startups, Technologieunternehmen und weiteren relevanten Akteuren. Gemeinsam mit diesen Partnern entwickeln, testen und implementieren sie neue Technologien, die anschließend für eine breitere Anwendung in der Verwaltung bereitgestellt werden können. Dabei greifen Z-Abteilungen auf bewährte Ansätze und Lösungen aus dem In- und Ausland zurück – sowohl aus dem öffentlichen als auch aus dem privaten Sektor – und passen diese gezielt an die spezifischen Anforderungen der Verwaltung an. Durch den gezielten Wissenstransfer können sie von den Erfahrungen anderer profitieren und innovative Technologien effizienter in die Praxis umsetzen.

Praxisbeispiel: Cloud-Reallabor

Das Cloud-Reallabor dient als zentrale Innovationsdrehscheibe für Cloud-Technologien im öffentlichen Sektor. In enger Kooperation mit der Verwaltung, dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik und führenden Cloud-Anbietern werden hier zukunftsweisende Cloud-Technologien entwickelt.⁹ In einem geschützten und innovativen Umfeld entstehen neue Standards in den Bereichen Datenschutz, IT-Sicherheit und Interoperabilität. Gleichzeitig ermöglicht das Real-labor eine beschleunigte Umsetzung von Projekten – von der Entwicklung klarer Produktvisionen und nutzerzentrierter Anforderungen über die Definition von Minimal Viable Products bis hin zu datenbasierten Analysen – und das alles innerhalb von nur sechs bis acht Wochen.

4

Deregulierer – Effizienz, Agilität und Deregulierung in der Organisation vorantreiben.

Z-Abteilungen treiben als Deregulierer den Wandel hin zu einer flexibleren und agileren Verwaltung maßgeblich voran. Sie analysieren bestehende Prozesse, (Fach-)Verfahren und administrative Vorschriften, um diese radikal zu vereinfachen und die Effizienz nachhaltig zu steigern. In ihrer Rolle als strategische Partner unterstützen sie die Fachabteilungen aktiv bei der Entbürokratisierung und gestalten den Übergang zu einer dynamischeren und anpassungsfähigeren Organisation. Durch diese zentrale Funktion sichern Z-Abteilungen die Leistungsfähigkeit des öffentlichen Sektors – auch unter den Bedingungen begrenzter Ressourcen – und legen den Grundstein für eine moderne, zukunftsorientierte Verwaltung.

Praxisbeispiel: Skatteetaten, die norwegische Steuerbehörde

Skatteetaten hat durch gezielte Reformen die Bürokratie erfolgreich reduziert und ihre Effizienz deutlich gesteigert.¹⁰ Dabei wurden interne Prozesse so optimiert, dass Daten wiederverwendet, Medienbrüche eliminiert und Entscheidungswege deutlich verkürzt wurden. Die Zahl der Hierarchieebenen wurde reduziert, redundante Abteilungen zusammengeführt und Aufgaben zentralisiert, um schlankere und effizientere Strukturen zu schaffen. Das Ergebnis dieser Maßnahmen: weniger interne Kontrollebenen, schnellere Bearbeitungszeiten und eine höhere Zufriedenheit der Kunden und Mitarbeitenden – ein wegweisendes Beispiel für erfolgreichen Bürokratieabbau im öffentlichen Sektor.

⁹ [Cloud-Reallabor](#).

¹⁰ [The Norwegian Tax Administration](#).

5

Dienstleister – zentrale Services für die Organisation bereitstellen.

Z-Abteilungen übernehmen die Rolle moderner Dienstleister, indem sie digitale Lösungen entwickeln oder beschaffen, die Prozesse beschleunigen und den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden spürbar erleichtern. Sie stellen nutzerfreundliche Tools wie digitale Urlaubsanträge oder Zeitmanagement-Lösungen bereit, die den Verwaltungsalltag effizienter und reibungsloser gestalten. Als serviceorientierte Partner modernisieren sie zudem die Personalverwaltung und gehen gezielt auf Herausforderungen im Bereich der personellen Ressourcen ein. Durch ihre strategische Ausrichtung tragen sie dazu bei, die Organisation zukunfts- und anpassungsfähig zu machen.

Praxisbeispiel – international agierender Konsumgüterkonzern

Ein international führender Konsumgüterkonzern hat seine Personalabteilung umfassend modernisiert und neu ausgerichtet. Im Zuge dieser Transformation wurden moderne Dienstleistungszentren aufgebaut, digitale IT-Servicemanagement-Tools implementiert und priorisierte Kernprozesse grundlegend überarbeitet. Das Resultat: Der Konzern konnte sich dem in der Industrie üblichen Betreuungsverhältnis von 1:200 annähern – ein erheblicher Fortschritt. Im Vergleich dazu sind im öffentlichen Sektor häufig Ratios im Bereich von 1:50 bis 1:100 gängig. Ein entscheidender Erfolgsfaktor war die Zentralisierung standardisierter Leistungen in Shared Services. Durch die Automatisierung und Bündelung routinemäßiger Tätigkeiten – wie beispielsweise das Versenden von Formularen – wurden nicht nur Ressourcen eingespart, sondern auch die Servicequalität wurde signifikant verbessert. So gewannen die Personalabteilungen mehr Kapazitäten, um sich auf strategische und anspruchsvollere Aufgaben zu konzentrieren, anstatt sich mit wiederkehrenden Routineaufgaben zu beschäftigen.

Durch die Übernahme dieser fünf Rollen können Z-Abteilungen nicht nur ihre eigene Leistungsfähigkeit und Resilienz erhöhen, sondern auch als strategischer Partner und „Transmissionsriemen“ für das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung agieren. Sie werden somit zu zentralen Akteuren, die die Modernisierung der Verwaltung aktiv gestalten und die Umsetzung digitaler sowie organisatorischer Innovationen vorantreiben.

Lösungen umsetzen: Einführung der ZD⁵-Rollen in drei Schritten

Für eine moderne Verwaltung sind effiziente und digitale Z-Abteilungen unverzichtbar als strategisches Rückgrat und Motor für Innovation. Sie bündeln Ressourcen, optimieren Prozesse und schaffen dadurch eine leistungsfähige Verwaltungsstruktur. Gleichzeitig stärken sie die Zusammenarbeit mit externen Partnern und erhöhen die Attraktivität der Verwaltung als Arbeitgeber. Um diese umfassenden Reformen erfolgreich umzusetzen, können Z-Abteilungen die D-Rollen in drei klar definierten Schritten übernehmen:

Schritt 1 – Digitaltreiber und Delivery Unit. Der erste Schritt besteht darin, kleine, spezialisierte Teams mit der Bearbeitung priorisierter Themen zu beauftragen. Dazu gehören die Servicebündelung, die Etablierung digitaler Standards und die Schaffung einer modernen

Verwaltungsbasis. Unterstützt werden kann dieser Prozess durch das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung, das nach dem Prinzip Divide & Conquer agiert.

Schritt 2 – Disruptor und Deregulierer. Parallel dazu sollten bestehende Prozesse kritisch hinterfragt und radikal vereinfacht werden, um Automatisierungsgrundlagen zu schaffen und effizientes Handeln zu ermöglichen. In der Folge ersetzen Z-Abteilungen veraltete Strukturen durch innovative und zukunftssichere Ansätze.

Schritt 3 – Dienstleister. Im letzten Schritt erfolgt die Weiterentwicklung hin zu einer zentralen Dienstleisterrolle, um Effizienzpotenziale optimal auszuschöpfen. Diese Transformation könnte zunächst auf Ressortebene und später für die gesamte Bundesverwaltung umgesetzt werden. Ein zentraler Hebel ist die Bündelung standardisierbarer Aufgaben in leistungsstarken Serviceeinheiten. Dazu gehören Bereiche wie Personal, IT, Datenschutz, Vergabe und Beschaffung, Compliance sowie Kommunikation. Besonders im Bereich Personaldienstleistungen – etwa bei der Personalgewinnung, -planung und -entwicklung – könnten zentrale Strukturen, einheitliche Beurteilungsstandards und Poollösungen erhebliche Verbesserungen bewirken. Ergänzt durch Self- und Shared-Service-Angebote entsteht so eine moderne, zukunftsfähige Verwaltungsstruktur.

Durch dieses schrittweise Vorgehen können Z-Abteilungen nicht nur die Transformation der Verwaltung vorantreiben, sondern auch die Grundlage für eine nachhaltige, agile und serviceorientierte Organisation schaffen.

Autor:innen und Ansprechpersonen



Julia Klier
Julia_Klier@mckinsey.com



Björn Münstermann
Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Peter Pfannes
Peter_Pfannes@mckinsey.com



Felicitas Belok
Felicitas_Belok@mckinsey.com



Manuel Schmid
Manuel_Schmid@mckinsey.com

Die Autor:innen bedanken sich bei bei Carolina Oliviero für ihre Unterstützung.

Alle Publikationen der Artikelsreihe #ZehnMalZukunft über die Zukunft der öffentlichen Verwaltung in Deutschland finden Sie hier: mck.de/zehnmalzukunft

Juli 2025

Copyright © McKinsey & Company

www.mckinsey.com

