

#ZehnMalZukunft

Leistungsfähige Verwaltung gestalten – von Menschen für Menschen

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland steht vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits wachsen der Umfang ihrer Aufgaben sowie die Erwartungen an ihre Servicequalität, digitale Leistungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit kontinuierlich. Andererseits wird das bestehende Personal zunehmend älter. Bis 2030 wird rund ein Drittel der Beschäftigten altersbedingt aus dem öffentlichen Dienst ausscheiden.¹ Bisherige Bemühungen, diesen Herausforderungen durch eine Steigerung staatlicher Leistungsfähigkeit zu begegnen, wurden vor allem durch komplexe Strukturen, veraltete Technologien und ineffiziente Prozesse ausgebremst. Der Bedarf an effektiver Staatsmodernisierung ist akuter denn je.

Eine leistungsfähige Verwaltung muss dabei nicht nur effizienter, sondern vor allem wirksamer werden – mit einem klaren Fokus auf die Menschen, die sie gestalten, und die Gesellschaft, der sie dient. Das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung formuliert hierzu ein klares Zielbild: „[...] eine moderne, leistungsfähige und vernetzte Verwaltung, die sich an den Bedürfnissen der Menschen und der Unternehmen orientiert.“ Dabei ist staatliche Leistungsfähigkeit kein Selbstzweck. Durch das Ausschöpfen von Synergien und die gezielte Reinvestition von Effizienzgewinnen schafft eine moderne Verwaltung selbst bei knappen Ressourcen und wachsender Aufgabenlast spürbare Entlastungen für Mitarbeitende, echten Mehrwert für Bürger:innen und Unternehmen sowie wertvolle Freiräume für das, was Deutschland nachhaltig stärkt: Innovation, Fortschritt und globale Wettbewerbsfähigkeit.

Die anhaltende Debatte über die Leistungsfähigkeit unserer Verwaltung macht deutlich: Staatsmodernisierung scheitert nicht an der Problemerkennung, sondern an der Umsetzung. Im Folgenden geht es darum, wie sich Staatsmodernisierung von der Theorie in die Praxis überführen lässt – mit sechs konkreten Handlungsansätzen zum Erzielen von Effizienzgewinnen, Erfolgsbeispielen aus dem In- und Ausland und vier zentralen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung. Gemeinsam ermöglichen sie einen modernen Staat, der spürbare Wirkung von Menschen für Menschen entfaltet.

¹ <https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/publikationen/2023-01-25%20it%20talent%20im%20public%20sector/action%20bittermckinsey.pdf>

Sechs Handlungsansätze für eine leistungsfähige öffentliche Verwaltung

Ausgehend von unseren umfassenden Erfahrungen in der Staatsmodernisierung im In- und Ausland wurde eine praxisnahe Methodik mit sechs zentralen Handlungsansätzen entwickelt. Ziel ist es, Effizienzgewinne zu realisieren und die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu verbessern (Abbildung 1). Die Erfahrung zeigt: Eine leistungsstarke Verwaltung ermöglicht es, auch in Zeiten knapper Ressourcen und wachsender Aufgabenlast, Mitarbeitende durch gezielte und effiziente Aufgabenerfüllung zu entlasten und weiterzuentwickeln.

Abbildung 1

Zentrale Handlungsansätze für eine leistungsfähige Verwaltung



1. Fokussieren. Eine systematische Analyse des Aufgabenportfolios ermöglicht es, Gestaltungsaufgaben mit hoher Relevanz zu identifizieren, gezielt zu priorisieren und wo sinnvoll zu bündeln – stets unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Diese bildet die Grundlage für eine zielgerichtete Ressourcenallokation und die Vermeidung von Doppelarbeit.

Fallbeispiel 1 (Ozeanien):

Aufgabepriorisierung in einer obersten Behörde

Ausgangslage: Eine oberste Behörde mit über 30.000 Mitarbeitenden verfolgte ein äußerst breites Portfolio an Aufgaben und Initiativen. Die Vielzahl an Projekten führte zu einer geringen Transparenz hinsichtlich des jeweiligen Wirkungsbeitrags. Gleichzeitig war die Verbesserung der Dienstleistungserbringung eine der zentralen Prioritäten der Behörde.

Maßnahmen: Um Effizienz und Zielorientierung zu steigern, wurde ein strukturierter Vier-Stufen-Ansatz zur Priorisierung entwickelt: **(1) Zieldefinition.** Zunächst wurden strategische Ziele definiert, inklusive ergebnisorientierter Kennzahlen zur Erfolgsmessung wie beispielsweise eingesparte Arbeitsstunden. **(2) Kartierung.** Anschließend wurden alle bestehenden Aufgaben und Initiativen systematisch erfasst und ihre Relevanz in Bezug auf die definierten Ziele überprüft. Dabei wurden mithilfe eines Trackers Lücken identifiziert. **(3) Priorisierung.** Basierend auf den Erkenntnissen wurden Ressourcen auf die wirkungs-vollsten Aufgaben und Initiativen konzentriert. **(4) Umsetzungsplanung.** Abschließend wurde ein detaillierter Umsetzungsplan entwickelt, der vierteljährliche Umsetzungsschleifen vorsah, um Fortschritte regelmäßig zu überprüfen und Anpassungen vorzunehmen. Die gesamte Erarbeitung erfolgte in enger Zusammenarbeit mit den relevanten Stakeholder:innen im Rahmen von Workshops.

Wirkung (Auswahl): Einsparung von 1,4 Mio. Arbeitsstunden, Steigerung der Kundenzufriedenheit um 9%.

2. Vereinfachen. Prozesse, Kundenreisen und Organisationsstrukturen können durch gezielte Maßnahmen intuitiver und effizienter gestaltet werden. Ein methodischer Ansatzpunkt sind funktionsübergreifende Teams, die in sogenannten Prozessfabriken Management-, Support- und Kundenprozesse von Grund auf neu denken – digital, nutzerzentriert und ressourcenschonend. Ebenso wichtig ist die Verschlinkung von Gremienstrukturen: Klare Verantwortlichkeiten und eine stringente Nachverfolgung sorgen für schnellere und effizientere Entscheidungsprozesse. Innovationslabore können dabei eine zentrale Rolle spielen, indem sie mit speziellen Teams und Methoden Freiräume schaffen, um neue Ansätze zu testen und erfolgreiche Lösungen zu skalieren. Überdies trägt die Verankerung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses dazu bei, eine Kultur der nachhaltigen Optimierung zu etablieren – eine Kultur, die nicht nur die Innovationskraft, sondern auch die Anpassungsfähigkeit der Organisation stärkt.

Fallbeispiel 2 (Europa):

Transformation einer Behörde zur kundenzentrierten Organisation

Ausgangslage: Eine große Behörde hatte sich das ehrgeizige Ziel gesetzt, sich zu einer kunden- und prozessorientierten Organisation zu entwickeln. Der demografische Wandel führte zu einem hohen Personalabgang, während gleichzeitig die Erwartungen an digitale und kundenfreundliche Dienstleistungen stetig stiegen.

Maßnahmen: Als methodisches Herzstück der Transformation wurde eine „Prozessfabrik“ mit acht parallelen Arbeitssträngen etabliert. Im Rahmen des Programms wurden 25 Kundenreisen mit Ende-zu-Ende-Prozessen neu gestaltet, wobei über 15.000 Stakeholder – darunter mehr als 5.000 Kund:innen – aktiv einbezogen wurden. Die Neugestaltung der Prozesse erfolgte auf Basis detaillierter Analysen und orientierte sich an vier klaren Zieldimensionen: Effektivität, Mitarbeiterorientierung, Kundenorientierung und einem Beitrag zur Schließung der Demografielücke. Dafür wurden Potenziale für Digitalisierung und Automatisierung systematisch identifiziert und umgesetzt.

Wirkung (Auswahl): Steigerung der Nutzung der Online-Antragsstrecke um 33%, Reduktion der manuellen Bearbeitungszeit pro Antrag um 17% bei gleichzeitiger Steigerung der Kundenzufriedenheit um 9% in einem zentralen Antragsverfahren.

3. Digitalisieren und automatisieren. Die konsequente Nutzung technologischer Möglichkeiten – von Digitalisierung und Automatisierung bis hin zu (generativer und agentischer) KI – eröffnet enorme Chancen, Prozesse zu beschleunigen und Effizienzrenditen zu realisieren. Zentral dafür sind regelmäßige Automatisierungssprints, die gezielt Potenziale in ausgewählten Prozessen aufdecken und deren Umsetzung systematisch vorantreiben. Gleichzeitig sorgt ein optimiertes KI- und IT-Portfoliomanagement dafür, dass technologische Möglichkeiten maximal ausgeschöpft werden. Ergänzend dazu kann der Aufbau eines KI- und Datenlabors als interne Einheit die datengestützte Verwaltung stärken und die Entwicklung sowie Implementierung konkreter Anwendungsfälle ermöglichen.

Fallbeispiel 3 (Europa):

KI- und Datenlabor in einer obersten Behörde

Ausgangslage: Die stetig wachsende Menge an zu verarbeitenden Daten in Kombination mit hohen Anforderungen an den Datenschutz stellte diese Behörde vor erhebliche Herausforderungen in der Umsetzung einer datengestützten Verwaltung. Ziel der Behörde war es, durch ein Kompetenzzentrum für Datenerhebung, -analyse und -visualisierung die datenbasierte Entscheidungsfindung zu stärken, in Krisensituationen schnell relevante Analysen bereitzustellen und die Datenkompetenz in der Verwaltung zu verbessern. Es fehlte jedoch an klaren Strukturen, ausreichender Expertise und einem kohärenten Umsetzungskonzept.

Maßnahmen: Zur Förderung einer datengestützten Verwaltung wurde ein KI- und Datenlabor als interne Einheit etabliert. Diese dient der Entwicklung konkreter Anwendungsfälle und der Stärkung datenbasierter Entscheidungsfindung. Der Aufbau des Labors begann mit der Definition einer klaren Vision sowie der Identifikation und Priorisierung relevanter Anwendungsfälle, unterstützt durch eine Bewertungslogik. Auf dieser Grundlage wurde eine agile Lab-Struktur geschaffen, die durch iterative und effiziente Zusammenarbeit geprägt ist. Innerhalb kurzer Zeit konnten durch kontinuierliche Skalierung und Optimierung des Labors diverse Anwendungsfälle erfolgreich umgesetzt werden. Beispiele hierfür sind die Einführung von Dashboards zur Entscheidungsvorbereitung sowie die Modellierung verschiedener Szenarien zur Ressourcensteuerung.

Wirkung (Auswahl): Signifikant gestärkte interne Datenkompetenz und Entwicklung datenbasierter Produkte in ca. drei Monaten von der Idee bis zum Minimalprodukt (MVP).

4. Standardisieren. Die Harmonisierung von Prozessen und internen Strukturen über Einheiten hinweg schafft die Grundlage für durchgängig schlanke und funktionale Abläufe. Fokussierte, standardisierte Strukturen – etwa einheitliches Reporting basierend auf digitalen und automatisierten Dashboards sowie klar definierten Berichtskadenzen – erhöhen die Transparenz und verbessern die Entscheidungsgrundlagen. Gleichzeitig fördern sie einheitliche Arbeitsweisen, minimieren Schnittstellenprobleme und optimieren die Abstimmung zwischen Organisationseinheiten.

Fallbeispiel 4 (Europa):

Standardisierung von Steuerungs- und Reportingprozessen in einer Behörde

Ausgangslage: Eine Behörde, verantwortlich für die Verwaltung komplexer Regierungsprozesse und sozialer Auszahlungen, stand unter hohem Druck, gleichzeitig Effizienz und Servicequalität zu steigern. Silostrukturen sowie geringe Standardisierung von Performance-, Reporting- und Steuerungsprozessen, Kennzahlen und Arbeitsabläufen führten zu Intransparenz und Nichtvergleichbarkeit und dadurch zu Ineffizienzen und verringerter Leistungsfähigkeit.

Maßnahmen: Zur Steigerung der operativen Effizienz wurde eine integrierte Strategie zur Optimierung und Standardisierung von Performance-, Reporting- und Steuerungsprozessen entwickelt und umgesetzt. Der Fokus richtete sich auf die Standardisierung von Erfassungs- und Managementprozessen sowie die Einführung einheitlicher Kennzahlen, Dashboards und Steuerungstools. Gleichzeitig wurde eine enge Verzahnung mit den Bereichen Personal und Finanzen etabliert, um eine nahtlose Verbindung zwischen Kapazitäts- und Personalplanung, Budgetierung und Leistungserwartungen sicherzustellen.

Wirkung (Auswahl): Steigerung der Effizienz in ausgewählten Einheiten um bis zu 30 bis 40%.

5. Personal- und Kapazitätsplanung. Eine strategische Personalplanung, gestützt auf dynamische Prognosemodelle, ermöglicht die präzise Ausrichtung der Personalressourcen an den tatsächlichen Bedarfen. Potenzielle Engpässe lassen sich so frühzeitig identifizieren. Ergänzend sorgt ein vorausschauendes Kapazitätsmanagement dafür, dass Kompetenzen und Mittel genau dort einsatzbereit sind, wo sie benötigt werden. Dies fördert den effizienten Ressourceneinsatz durch einen kontinuierlichen Abgleich von Kapazitäten und Bedarf, basierend auf konkreten Aktivitäten und Leistungskennzahlen.

Fallbeispiel 5 (Europa):

Strategische Personalplanung in einer obersten Behörde

Ausgangslage: Der zunehmende Fachkräftemangel gefährdete die Handlungsfähigkeit einer Behörde erheblich und erschwerte die effektive Erfüllung ihrer Aufgaben. Gleichzeitig minderte eine begrenzte Wettbewerbsfähigkeit die Chancen, qualifizierte Talente für den öffentlichen Dienst zu gewinnen und nachhaltig zu binden. Eine mittel- bis langfristige Transparenz über den Personalbedarf war daher essenziell, um sicherzustellen, dass die erforderliche Anzahl an Mitarbeitenden mit den notwendigen Kompetenzen zur Verfügung steht.

Maßnahmen: Zur Bewältigung dieser Herausforderungen wurde ein dynamisches Modell zur strategischen Personalplanung entwickelt, das auf demografischen Prognosen und spezifischen Anforderungen basiert. Der Prozess gliederte sich in drei Phasen. Zunächst wurden strategische Weichenstellungen vorgenommen und Grundsatzentscheidungen getroffen, um die Grundlage für die Planung zu schaffen. In der zweiten Phase wurde die Struktur der zentralen Merkmale der künftigen Personalplanung definiert. Abschließend erfolgte die Validierung von Berechnungsfaktoren sowie die Prognose von Angebot und Nachfrage. Parallel dazu wurde eine geeignete Datenarchitektur entwickelt, um die Planung datenbasiert zu unterstützen.

Wirkung (Auswahl): Vorausschauende Bedarfsprognose bis 2030, Verbesserung der Ressourcenverteilung und Reduzierung der Reibungsverluste bei gleichzeitiger Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie Stärkung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit der Behörde auf dem Arbeitsmarkt.

6. Leistungssteuerung. Ein wirkungsorientiertes Steuerungssystem mit klar definierten KPIs, zielgerichteten Anreizmechanismen und kontinuierlichem Monitoring stärkt die operative Exzellenz und die Leistungsfähigkeit im Tagesgeschäft. Steuerungsdialoge und -kaskaden schlüsseln Kennzahlen bis auf Team- und Individualebene auf und werden durch spezifische Feedbackformate und -mechanismen ergänzt. Dies fördert die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und unterstützt die Karriereentwicklung leistungsstarker Talente.

Fallbeispiel 6 (Europa):

Performance Management im Transformationsprogramm einer Behörde

Ausgangslage: Die fehlende Definition messbarer Zielwerte und Kennzahlen erschwerte es, Erfolge und Herausforderungen objektiv zu bewerten und fundierte Entscheidungen zu treffen. Zudem führte das Fehlen etablierter Formate innerhalb der Leistungssteuerung zu ineffizienten und verlangsamten Prozessen.

Maßnahmen: Zur Optimierung wurden Steuerungsdialoge und -kaskaden eingeführt, die auf klar definierten Kennzahlen und Zielwerten basieren. Ergänzend wurden regelmäßige Umsetzungsdialoge sowie monatliche Steuerungsrounds etabliert, um eine schnelle Reaktion zu gewährleisten. Darüber hinaus trugen die Implementierung von Feedbackmechanismen und die Durchführung zielgerichteter Schulungen maßgeblich zur Effektivität der neuen Leistungssteuerung bei.

Wirkung (Auswahl): Nachhaltige Integration operativer Exzellenz in den Arbeitsalltag, Reduzierung der Bearbeitungszeit zentraler Prozesse um 20%.

Zur Realisierung von Effizienzgewinnen haben sich für jeden der sechs Handlungsansätze erprobte Instrumente und Maßnahmen bewährt. Gemeinsam bilden sie eine praxisnahe Methodik, die sich flexibel an bestehende organisatorische Strukturen anpassen lässt, kurzfristig einsetzbar ist und schnell messbare Wirkung zeigt.

Vier Erfolgsfaktoren für eine wirksame Staatsmodernisierung

Staatsmodernisierung braucht Entschlossenheit und Methode. Aus erfolgreichen Projekten auf nationaler wie internationaler Ebene wurden vier Erfolgsfaktoren abgeleitet, die zeigen: Effizienzgewinne lassen sich erzielen, ohne die Menschen aus dem Blick zu verlieren.

Klare Zielrichtung definieren. Der Ausgangspunkt für erfolgreiche Staatsmodernisierung ist eine klar definierte, ambitionierte Zielsetzung. Diese sollte die strategische Ausrichtung der Organisation widerspiegeln und feste Wirkungsdimensionen vorgeben, die als Kompass für die Modernisierung dienen. Ein solcher Top-down-Ansatz schafft Orientierung, setzt klare Prioritäten und bietet einen verbindlichen Rahmen, um Fortschritte konsequent zu verfolgen und Wirkung messbar zu machen.

Mitarbeitende in den Mittelpunkt stellen. Der Erfolg jedes Modernisierungsvorhabens steht und fällt mit den Menschen, die es umsetzen. Damit nachhaltige Veränderungen gelingen, muss den Mitarbeitenden klar vermittelt werden, wie die Modernisierung ihr Arbeitsleben spürbar verbessert – sei es durch effizientere Prozesse, weniger Bürokratie oder bessere Arbeitsbedingungen. Eine klare, sinnstiftende Vision, die durch greifbare Erfolge untermauert wird, schafft Vertrauen und Motivation. Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie agieren als Vorbilder, treiben die Veränderung aktiv voran und zeigen auf, wie die Modernisierung den Alltag aller positiv beeinflusst.

Wirkung erzielen und messen. Staatshandeln ist gut, wenn es spürbare Wirkung für Bürger:innen und Unternehmen entfaltet. Erfolgreiche Vorhaben setzen daher auf eine fundierte Analyse des Status quo und konzentrieren sich auf Maßnahmen mit der größten Effizienzwirkung. Kurzanalysen und Benchmarkings ermöglichen, begrenzte Ressourcen effektiv einzusetzen. Gezieltes Wirkungstracking erlaubt es, die Wirkung von Maßnahmen kontinuierlich zu messen und bei Bedarf mutig und konsequent nachzusteuern.

Technologie weiterdenken. Technologie ist ein unverzichtbarer Treiber für Veränderung und Effizienzgewinne. Doch nachhaltige Transformation erfordert mehr als technologische Lösungen allein. Der Schlüssel liegt im Zusammenspiel von IT, Prozessen, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur. Nur durch eine ganzheitliche Betrachtung, die sowohl technologische als auch prozessuale und organisatorische Aspekte einbezieht, lassen sich kurzfristige Effizienzpotenziale ausschöpfen und langfristige Erfolge sichern.

Jetzt handeln und den Staat modernisieren

Deutschland will die Staatsmodernisierung anpacken. Das Ziel ist klar: Eine leistungsfähige Verwaltung, die Mitarbeitende entlastet und Raum für Zukunftsaufgaben schafft – und so das Rückgrat eines handlungsfähigen und -willigen Staates bildet. Handlungsansätze und Erfolgsfaktoren beweisen: Die Methodik dafür ist vorhanden. Die entscheidende Frage lautet daher nicht, ob gehandelt werden sollte, sondern: *Warum nicht jetzt?*

Autor:innen und Ansprechpersonen



Björn Münstermann

Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Julia Klier

Julia_Klier@mckinsey.com



Luca Flora

Luca_Flora@mckinsey.com



Lisa Hammelrath

Lisa_Hammelrath@mckinsey.com

Die Autor:innen danken Eva Mühlebach, Carolina Opitz und Jessica Köhler für ihre wertvollen Beiträge und Anregungen.

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

