

#ZehnMalZukunft

Auf dem Weg zur datengetriebenen Verwaltung

Wie der deutsche öffentliche Sektor das Potenzial von
Daten entfesseln kann

Warum Daten die Zukunft gestalten: Schlüsselrolle in der Verwaltungs- modernisierung

In einer Welt, die immer digitaler und komplexer wird, ist eine moderne und leistungsfähige Verwaltung unverzichtbar. Die neue Bundesregierung hat sich klar positioniert: Eine „Kultur der Datennutzung und des Datenteilens, die eine datengetriebene Wirtschaft etabliert, Innovation vorantreibt und gleichzeitig Grund- und Freiheitsrechte wahrt [...]“¹ soll geschaffen werden. Mit der Gründung des Bundesministeriums für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) wird zudem deutlich, dass die Modernisierung und Digitalisierung der Verwaltung höchste Priorität haben.

Daten sind der Schlüssel zu evidenzbasierten Entscheidungen, vereinfachten Verwaltungsprozessen und dem Einsatz neuer Technologien wie künstlicher Intelligenz (KI). Das Bundeswirtschaftsministerium (BMWE) beziffert den wirtschaftlichen Wert offener Daten auf 12 Mrd. Euro pro Jahr in Deutschland und 140 Mrd. Euro EU-weit². Doch die deutsche Verwaltung steht vor erheblichen Herausforderungen: Eine fragmentierte Infrastruktur, fehlende Standardisierung und ein begrenzter Datenaustausch bremsen den Fortschritt. Bereits 2023 setzte sich die nationale Datenstrategie³ mit diesen Herausforderungen auseinander und formulierte ein deutliches Bekenntnis zur stärkeren Datennutzung. Aktuelle Regulierungen, wie der EU AI Act und der EU Data Act, bieten darüber hinaus einen umfassenden Rechtsrahmen mit dem Ziel, Datenschutz und Datennutzung zu vereinen. Bei der praktischen Umsetzung stellen sich jedoch mehrere Fragen. Es zeigt sich, dass weitere Anstrengungen und Maßnahmen notwendig sind, um das Ziel einer datengetriebenen Verwaltung zu erreichen.

¹ [Verantwortung für Deutschland. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 21. Legislaturperiode](#), S. 69

² BMWE (2025), [Open Data: Mit öffentlichen Daten digitale Wirtschaft fördern](#)

³ Die Bundesregierung (2023), [Fortschritt durch Datennutzung](#)

Stimmen aus der Praxis: Zentrale Hebel für eine bessere Datennutzung im deutschen öffentlichen Sektor

Wir haben mit zwölf Führungspersonlichkeiten aus der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft gesprochen – darunter CEOs, CIOs, Abteilungsleitungen und Expert:innen. Das Ergebnis sind neun Thesen zu zentralen Hebeln, um das Bewusstsein, die Basis und die Befähigung für eine verbesserte Datennutzung im öffentlichen Sektor zu schaffen.

Bewusstsein:

Datennutzung muss selbstverständlich sein

1. In Ergebnissen denken
2. Den Wandel vorleben
3. Daten teilen
4. Datenschutz als Gestaltungshebel begreifen

Basis:

Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

5. Finanzierung zentralisieren
6. Klare rechtliche Grundlagen schaffen
7. Standards durchsetzen

Befähigung:

Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, mit Daten umgehen zu können

8. Einen modernen Werkzeugkasten zentral bereitstellen
9. Fachkompetenz stärken

Bewusstsein: Datennutzung muss selbstverständlich sein

1. In Ergebnissen denken

Daten entfalten ihren Wert erst, wenn sie konsequent für ergebnisorientierte Entscheidungen und effizientes Arbeiten genutzt werden. Hier sind sich die befragten Führungskräfte einig: Insbesondere im Bereich der datenbasierten Steuerung und Entscheidungsfindung liegt ein

„Mehr auf Wirkung fokussieren,
weniger auf Abläufe.“

enormes Potenzial, das im öffentlichen Sektor bislang weitgehend ungenutzt bleibt. Der öffentliche Sektor in Europa schöpft bisher lediglich 10 bis 20% des Effizienzpotenzials aus, das durch datenbasiertes Arbeiten möglich wäre.⁴ Dabei könnten

stärker datenbasierte Entscheidungen dazu beitragen, Kapazitäten effizienter einzusetzen, Leistungen schneller zu erbringen und den Erfolg von Maßnahmen zu bewerten.

Praxisbeispiel

Großbritanniens „What Works Network“ hat datenbasierte Entscheidungen zum Standard gemacht,⁵ während Estlands „e-Estonia“ mit datengetriebenen Ansätzen sowohl die Effizienz als auch die Bürgerzufriedenheit signifikant steigert.⁶

Umsetzung in einer Organisation

Eine starke Wirkungsorientierung setzt klare und messbare Ziele voraus, die konsequent und datenbasiert auf ihre Wirksamkeit überprüft werden. Organisationen müssen sich an ihren Zielen messen lassen können und wollen. Dazu gehört, die Wirkungserreichung von Vorhaben transparent zu kommunizieren.

2. Den Wandel vorleben

Der Erfolg des Wandels hin zu einer datengetriebenen Verwaltung steht und fällt mit den Führungskräften – das betont die Mehrheit der befragten Expert:innen. „Datennutzung muss Chefsache werden!“, so der Tenor. Dafür braucht es datenaffine Führungspersönlichkeiten,

„Es braucht Realismus, fachliche Expertise und
echtes Interesse bei den Führungskräften.“

die mutig vorangehen, den Einsatz von Daten im täglichen Verwaltungshandeln aktiv vorleben und konsequent einfordern – sei es bei der Ressourcenplanung, der Optimierung von Arbeitsabläufen oder der Messung von Ergebnissen.

Studien zeigen, dass wesentliche organisatorische Veränderungen viermal erfolgreicher verlaufen, wenn sie von der Führung aktiv vorgelebt werden.⁷ Führungskräfte schaffen Akzeptanz, setzen Standards und fördern eine Kultur, in der Entscheidungen auf Fakten und Analysen basieren.

Praxisbeispiel

Singapur zählt nicht zuletzt deshalb zu den Vorreitern der Digitalisierung, weil im Rahmen der Smart-Nation-Initiative gezielt Schlüsselpositionen in der Verwaltung mit IT-Profilen besetzt wurden.⁸

⁴ McKinsey Global Institute (2016), [The age of analytics: Competing in a data-driven world](#)

⁵ GOV.UK (2025), [What Works Network](#)

⁶ [e-Estonia](#) (2025)

⁷ McKinsey (2015), [How to beat the transformation odds](#)

⁸ [Smart Nation Singapore](#) (2025)

Umsetzung in einer Organisation

In Organisationen kann eine Kultur unter den Führungskräften etabliert werden, die darauf abzielt, Entscheidungen konsequent mit Daten zu begründen und zu kommunizieren. Durch die Nutzung von Dashboards lässt sich der Zugang zu entscheidungsrelevanten Daten erleichtern. Zusätzlich können Führungskräfte, die Kompetenz im Umgang mit Datenanalyse-Tools sowie datengetriebenes Denken mitbringen, gezielt gefördert werden, um den Einsatz von Daten in der Organisation zu verankern.

3. Daten teilen

Daten werden in der öffentlichen Verwaltung zwar in großen Mengen gesammelt, jedoch viel zu selten geteilt. In einer McKinsey-Umfrage aus dem Jahr 2023 berichteten 80% der befragten Organisationen, dass ihre Abteilungen größtenteils in Datensilos agieren, mit jeweils unterschiedlichem Datenmanagement und Nutzungsverhalten.⁹ Die für diesen Artikel befragten Führungs-

kräfte stimmen diesem Befund zu. Sie hoben hervor, dass es an klar definierten Verantwortlichkeiten, einer übergreifenden Koordination sowie einer grundsätzlichen Ermutigung, Daten zu teilen, mangelt. Was es daher braucht, ist ein besseres

„Die Logik umdrehen: Daten teilen sollte der Normalfall sein und nicht die Ausnahme.“

Verständnis dafür, dass das Teilen von Daten zwischen Organisationen ein Gewinn für alle sein kann. Unabdingbar dafür ist, neben einer durchdachten Steuerung, die verbindliche Standards für Datenformate und Schnittstellen durchsetzt, die Erlebbarmachung des Nutzens für die Mitarbeitenden. Durch konkrete Erfolgsbeispiele und Pilotprojekte, die zeigen, wie Datenteilen unmittelbar Zeit spart, Doppelarbeit vermeidet und die Wirkung des eigenen Handelns erhöht, kann Silodenken in den Organisationen überwunden werden.

Praxisbeispiel

Ein Vorbild hierfür bietet Estlands „X-tee“-Plattform: Sie ist nicht nur eine technische Lösung, sondern ermöglicht auch organisatorisch einen reibungslosen Datenaustausch und überwindet institutionelle Barrieren.¹⁰

Umsetzung in einer Organisation

Organisationen sollten klare Verantwortlichkeiten für die Koordination des Datenteilens benennen. Darüber hinaus gilt es, Initiativen ins Leben zu rufen, die die Wirkung des Datenteilens für die Mitarbeitenden sichtbar machen. Es braucht eine klare Botschaft, dass das Teilen von Daten, gegebenenfalls in anonymisierter Form, ausdrücklich unterstützt wird.

4. Datenschutz als Gestaltungshebel begreifen

In Deutschland herrscht ein breiter Konsens über die hohe Bedeutung des Datenschutzes. Gleichzeitig führen strenge Datenschutzanforderungen in der Praxis oft zu Herausforderungen bei der Umsetzung von Dateninitiativen, und die Erfüllung dieser hohen Anforderungen kann

komplex sein. Es ist sinnvoll, den Datenschutz möglichst früh in Prozesse und Projekte einzubeziehen. Datenschutzverantwortliche sollten konstruktiv an der Lösungsfindung mitwirken, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die die

„Unsere Datenkultur sieht Daten nicht als Schatz, sondern als potenzielle Gefahr.“

praktischen Erfordernisse erfüllen und gleichzeitig den Datenschutzanforderungen gerecht werden. Indem Datenschutzverantwortliche als Partner:innen der Verwaltung agieren, können sie Unsicherheiten abbauen und den Datenschutz als integralen Bestandteil

⁹ McKinsey (2024), [Master data management: The key to getting more from your data](#)

¹⁰ Republic of Estonia – Information System Authority (2025), [Data exchange layer X-tee](#)

moderner und effizienter Verwaltungsprozesse etablieren. Ein zentraler Ansatz besteht darin, eine Systematik zu schaffen, die es ermöglicht, Anwendungsfälle, die bereits auf Datenschutzvorgaben hin überprüft wurden, auch anderen Behörden und Organisationen zugänglich zu machen. So lässt sich der Schutz sensibler Daten mit der Handlungsfähigkeit der Verwaltung in Einklang bringen.

Praxisbeispiel

Österreich hat mit „oesterreich.gv.at“ eine zentrale Plattform geschaffen, die Bürger:innen standardisierte, datenschutzkonforme digitale Services bietet.¹¹ Die Plattform wurde in Zusammenarbeit mit Datenschutzexpert:innen entwickelt, um sicherzustellen, dass alle Anwendungen den rechtlichen Anforderungen entsprechen. Im Jahr 2024 nutzten über 95% der Österreicher:innen mindestens einen Behördenservice online.¹²

Umsetzung in einer Organisation

Eine Organisation kann damit beginnen, eine Liste von Anwendungsfällen zu erstellen, die bereits auf Datenschutzvorgaben geprüft wurden. So wird deren Wiederverwendung gefördert und der Prüfungsaufwand reduziert. Gemeinsam mit Datenschutzverantwortlichen kann diese Liste dann hinsichtlich einheitlicher Datenstandards weiterentwickelt werden. Es braucht zudem das grundsätzliche Bewusstsein, dass eine frühzeitige Einbindung der Datenschutzverantwortlichen in die Lösungsfindung entscheidend ist.

Basis: Die richtigen Rahmenbedingungen schaffen

5. Finanzierung zentralisieren

Die zentrale Frage, wie der Bund Verwaltungseinheiten mit Technologien, Werkzeugen und übergreifenden Initiativen für die Datennutzung unterstützen kann, wird von mehreren Befragten klar beantwortet: Es braucht eine zentrale Finanzierung. Mit der Gründung des BMDS bietet sich eine einmalige Gelegenheit, die bislang zersplitterte Verantwortung im Bereich der Digitalisierung, Staatsmodernisierung und Erschließung von Datenpotenzialen zu bündeln. Ein

„Es mangelt nicht am Geld, sondern an Effizienz – bessere Steuerung ist der Schlüssel.“

eigenes Budget sowie ein Zustimmungsvorbehalt für IT-Ausgaben deuten auf eine strategischere und zentralisierte Steuerung hin – ein Ansatz, der Synergien schaffen und die Effizienz erheblich steigern kann. Die Lösung liegt in einer Finanz-

steuerung, die nicht nur Mittel effizient einsetzt, sondern auch die Umsetzung übergreifender Initiativen sicherstellt. Insbesondere langfristige und umfangreiche Vorhaben sind auf eine stabile Finanzierung angewiesen, um erfolgreich umgesetzt zu werden. Das BMDS könnte hier einen Mechanismus entwickeln, der sicherstellt, dass Mittel gezielt, planbar und effizient für priorisierte Digitalisierungs- und Datenprojekte eingesetzt werden.

Praxisbeispiel

Das Government Digital Service (GDS) in Großbritannien wurde gegründet, um die Digitalisierung der Regierung zu koordinieren.¹³ Eine der ersten Maßnahmen war die Zentralisierung der Kontrolle der IT-Ausgaben sowie einiger Dienstleistungen. Vor der Gründung des GDS hatten verschiedene Ministerien und Behörden volle Entscheidungsfreiheit über ihre eigenen Budgets für IT-Projekte, was durch relativ geringe Koordinierung zu einer Fragmentierung und ineffizienten Nutzung der Ressourcen führte. Durch die Zentralisierung der Budgets

¹¹ oesterreich.gv.at (2025)

¹² [Statista](#) (2024)

¹³ GOV.UK (2025), [Government Digital Service](#)

konnte das GDS gezielt Gelder für gemeinsame Projekte wie die Entwicklung der Plattform „GOV.UK“ bereitstellen. Der GDS wurde mittlerweile in das Department for Science, Innovation & Technology integriert.

Umsetzung in einer Organisation

Organisationen können viel erreichen, indem sie IT-bezogene Haushaltstitel konsolidieren. Die Finanzierung datenbasierter Projekte, einschließlich Software- und IT-Beschaffung, kann durch eine zentralisierte Steuerung zielgerichteter und effizienter gestaltet werden. So lassen sich auch Standardisierung und eine strategische Priorisierung sicherstellen.

6. Klare rechtliche Grundlagen schaffen

„Daten werden dann nicht genutzt, wenn keine eindeutige Rechtsgrundlage besteht.“

Ein zentraler Hebel zur Förderung der Datennutzung in der Bundesverwaltung ist die Schaffung eines klaren und rechtssicheren Rahmens für die Datennutzung. Mehrere Führungskräfte plädieren für einfachere rechtliche Rahmenbedingungen. Die Vielzahl komplexer Vorschriften zur Erhebung, Verarbeitung und Weitergabe von Daten führt in der Praxis häufig zu Unsicherheiten und unterschiedlichen Interpretationen, was die souveräne Nutzung von Daten behindert. Ein einheitlicher Rechtsrahmen mit klar definierten Handlungsspielräumen hilft dabei, Unsicherheiten abzubauen und die Verwaltung zur rechtssicheren Nutzung von Daten zu befähigen.

Praxisbeispiel

Ein Blick nach Großbritannien zeigt, wie die Nutzung von Verwaltungsdaten unterstützt werden kann. Der Digital Economy Act 2017 bietet eine Leitlinie, um bestehende Regeln anzuwenden und den datenschutzkonformen Datenaustausch im öffentlichen Sektor zu erleichtern.¹⁴ Das Gesetz schafft Klarheit über rechtliche Anforderungen an die Weitergabe personenbezogener Daten und übersetzt diese in konkrete Handlungsempfehlungen. Unterstützt wird es durch Checklisten, Praxisbeispiele und Schulungsangebote, die den sicheren und effektiven Datenaustausch im öffentlichen Sektor fördern.

Umsetzung in einer Organisation

Praxisnahe Leitlinien können auch in einzelnen Organisationen ein Startpunkt sein, um Mitarbeitenden Rechtssicherheit in der Datennutzung zu vermitteln. Zudem sollten Ansprechpersonen für rechtliche Fragen benannt werden, die Mitarbeitende bei der Interpretation und Anwendung der Vorschriften unterstützen. Pilotprojekte helfen dabei, den Umgang mit Gesetzen zu erproben und eigene Best Practices zu definieren.

7. Standards durchsetzen

„Einheitliche Datenstandards sind essenziell, um die Datennutzung zu erleichtern.“

Verbindliche Standards sind der Schlüssel, um die Interoperabilität von Daten nachhaltig zu stärken – insbesondere bei Datenformaten und -produkten wie einheitlichen Taxonomien und Metadaten. Doch laut den befragten Führungskräften mangelt es in vielen Organisationen an einer konsequenten und einheitlichen Umsetzung dieser Standards. Entscheidend ist ihre verbindliche Nutzung. Gleichzeitig braucht es einen einfachen Zugang sowie praxisnahe, nutzerorientierte Unterstützung, um die Implementierung zu erleichtern. In Deutschland unterstützt die Föderale IT-Kooperation (FITKO) bereits den IT-Planungsrat bei der Entwicklung und dem

¹⁴ ICO (2025), [Data sharing across the public sector: the Digital Economy Act codes](#)

Betrieb übergreifender Standards.¹⁵ Damit ist ein wichtiger Grundstein gelegt. In einem nächsten Schritt sollte die FITKO mehr Kompetenzen erhalten, um diese Standards auch verbindlich implementieren zu können.

Praxisbeispiel

In Großbritannien steuert die Data Standards Authority (DSA) die Entwicklung und Umsetzung einheitlicher Datenstandards für Behörden mit dem Ziel, Interoperabilität und Datenaustausch zu fördern. Sie arbeitet eng mit Ministerien und öffentlichen Einrichtungen zusammen, um bestehende Standards zu harmonisieren und neue, praxisorientierte Vorgaben zu entwickeln.¹⁶

Umsetzung in einer Organisation

Eine Organisation sollte Standards verbindlich harmonisieren, um die Interoperabilität von Daten zu stärken, insbesondere bei Formaten und Metadaten. Zunächst gilt es, Transparenz hinsichtlich bestehender Standards herzustellen und diese zu konsolidieren, um die Voraussetzungen für den Datenaustausch zu schaffen. Da einheitliche Standards Ressourcen erfordern, könnte ein gestufter Ansatz sinnvoll sein: erst Standards schrittweise konsolidieren, dann Datensätze zusammenführen. So wird Interoperabilität gefördert und die Digitalisierung beschleunigt.

Befähigung: Mitarbeitende müssen in die Lage versetzt werden, mit Daten umgehen zu können

8. Einen modernen Werkzeugkasten zentral bereitstellen

Die Mehrheit der befragten Führungskräfte spricht sich für ein zentrales Angebot moderner Analysetools aus, um die Nutzung von Daten effizienter zu gestalten. Dabei wird als strategische Leitplanke betont, auf Standardlösungen zu setzen und Einzelentwicklungen zu vermeiden. Ein solches zentrales Angebot – ausgestattet mit nutzerzentrierten Analysetools, intuitiven Dashboards und GenAI-Anwendungen – könnte die Datennutzung erheblich steigern, den Schulungsaufwand reduzieren und teure, langwierige Einzelentwicklungen überflüssig machen. Ein zentraler Erfolgsfaktor, so die Einschätzung einer Führungskraft, liegt jedoch in der engen Verknüpfung von Transformationsinitiativen – wie der Einführung der E-Akte – mit einem durchdachten Werkzeugkasten. Ziel ist ein integriertes Lösungsangebot, das optimal auf die typischen Arbeitsabläufe abgestimmt ist und diese effektiv unterstützt.

„Das Problem? – Hunderte Parallelangebote!“

Praxisbeispiel

Singapur hat eine Government Technology Agency („GovTech“) ins Leben gerufen, um die Entwicklung digitaler Services für Bürger:innen, Unternehmen und Verwaltungsmitarbeitende voranzutreiben. Ein bedeutendes Projekt von GovTech ist der Singapore Government Tech Stack (SGTS), eine Sammlung standardisierter Lösungen für Datenanalyse, Visualisierung und maschinelles Lernen. Durch die zentrale Bereitstellung dieser Werkzeuge können Behörden in Singapur digitale Services besser, intelligenter und schneller entwickeln und implementieren. Dies geht einher mit einer besseren Nutzererfahrung, einem einfacheren Datenaustausch und einer schnelleren Bereitstellung von Lösungen, ohne dass Infrastrukturen jedes Mal von Grund auf neu aufgebaut werden müssen.¹⁷

¹⁵ FITKO (2025), [Föderale IT-Standards](#)

¹⁶ GOV.UK (2025), [Data Standards Authority](#)

¹⁷ Govtech Singapore (2025), [Our Story](#)

Umsetzung in einer Organisation

Organisationen sollten im ersten Schritt Transparenz hinsichtlich der eingesetzten Tools schaffen. Im zweiten Schritt können Redundanzen abgebaut und die Nutzung vorhandener Lösungen gezielt optimiert und standardisiert werden. Ein Angebot mit zwei bis drei häufig genutzten Tools (z.B. zur Datenvisualisierung), die bisher noch nicht in der Breite ausgerollt sind, kann bereits helfen, die Nutzung von Daten deutlich zu verbessern.

„Die Verwaltung befähigen, selbstwirksam zu handeln.“

9. Fachkompetenzen stärken

Zahlreiche Führungskräfte betonen die Bedeutung einer gezielten Förderung der Datenkompetenz in der öffentlichen Verwaltung. Es gilt, eine grundlegende Bereitschaft zur Nutzung von Daten zu schaffen und gleichzeitig Sicherheit im Umgang mit ihnen zu vermitteln. Dafür

empfeht sich ein zweigleisiges Vorgehen: Basis-
schulungen zum Umgang mit Daten für alle
Beschäftigten sowie maßgeschneiderte Weiter-
bildungsangebote für Zielgruppen, die verstärkt
mit Daten arbeiten. Besonders wichtig sind den

befragten Führungskräften dabei vier Kernkompetenzen: Wissen über Datenverfügbarkeit, der effiziente Einsatz von Daten, ein tiefes Verständnis für Datenqualität sowie die Fähigkeit, KI-generierte Ergebnisse kritisch zu interpretieren. Erst mit diesem Fundament können Verwaltungsangestellte Daten sicher und gewinnbringend nutzen.

Praxisbeispiel

In Singapur wurden im Rahmen der Smart-Nation-Initiative bereits rund 20.000 Verwaltungsangestellte in Datenanalyse und Data Science geschult, um datenbasierte Entscheidungen und effizientere staatliche Dienstleistungen zu fördern. Die Schulungen, organisiert durch GovTech Singapore und das Civil Service College, umfassen Grundlagen bis hin zu fortgeschrittenen Themen wie KI und maschinellem Lernen und tragen zur Etablierung einer datengetriebenen Verwaltungskultur bei.¹⁸

Umsetzung in einer Organisation

Basisschulungen vermitteln allen Mitarbeitenden ein solides Grundwissen im Umgang mit Daten, ergänzt durch spezialisierte Angebote. Leicht zugängliche Formate, etwa über E-Learning-Plattformen, können die Weiterbildung effizient und breit fördern. Ziel sollte eine datenkompetente Verwaltung sein, die souverän und datenbasiert Entscheidungen trifft, ohne primär auf externe Expertise angewiesen zu sein.

Daten als Treiber für eine zukunftsfähige Verwaltung

Die gezielte und umfassende Nutzung von Daten birgt das Potenzial, die öffentliche Verwaltung in Deutschland nachhaltig zu transformieren. Die konsequente Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahmen eröffnet Chancen, die weit über rein technische Optimierungen hinausgehen. Sie legt den Grundstein für eine moderne, nutzerzentrierte und effiziente Verwaltung, die den Herausforderungen der Zukunft gewachsen ist und den Bürger:innen echten Mehrwert bietet.

¹⁸ [Government of Singapore](#) (2025)

Autor:innen und Ansprechpersonen



Björn Münstermann

Bjoern_Muenstermann@mckinsey.com



Julia Klier

Julia_Klier@mckinsey.com



Thomas Weber

Thomas_Weber@mckinsey.com



Luca Flora

Luca_Flora@mckinsey.com



Nicolas Müller

Nicolas_Mueller@mckinsey.com



Xenia Zerweck

Xenia_Zerweck@mckinsey.com

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

