
Startseite > Politik



„Viele haben das Gefühl, sie müssten dem Steuerzahler jede Minute rechtfertigen“

23.09.2025, 17:05

Angst vor Fehlern, langsame Prozesse, starre Hierarchien: So tickt die Verwaltung noch immer. Ein Projekt im Familienministerium bringt die Beamten mit Experten aus der Wirtschaft zusammen. Kann so ein Kulturwandel entstehen?

Von Leon Werner



Bürokratie ist eines der größten Probleme in Deutschland. Zuständigkeiten sind kompliziert, Prozesse dauern ewig, Entscheidungen verlaufen im Kreis. Bundesdigitalisierungsminister Karsten Wildberger (CDU) ist für die Modernisierung des Staates zuständig. Er sieht die Ursache für die lähmenden Abläufe nicht nur in Gesetzen und Strukturen, sondern vor allem in der Kultur der Verwaltung: zu viel Angst vor Fehlern, zu wenig Mut, Entscheidungen zu treffen. Es brauche einen

„Mentalitätswandel“, sagte er kürzlich auf einer Veranstaltung zum Bürokratieabbau.

Genau hier setzt das Programm Work4Germany des Digital Service des Bundes an. Führungskräfte aus Ministerien arbeiten sechs Monate lang in einem „Fellowship“ mit Experten aus der Wirtschaft zusammen, um Abläufe zu verändern und frische Ideen in die Behörden zu bringen. Jana Marleen Walter ist Referatsleiterin im Familienministerium. In den vergangenen sechs Monaten bekam sie Unterstützung von der Wirtschaftspsychologin Alina Herbertz. Was das Duo voneinander gelernt hat und wie die beiden Frauen den Mentalitätswandel in das Familienministerium bringen wollen, erzählen sie im Interview mit FOCUS.

Frau Walter, Digitalminister Karsten Wildberger spricht immer wieder von einem benötigten Mentalitätswechsel in der Verwaltung. Er fordert eine bessere Fehlerkultur. Wie viel Angst hat die Verwaltung vor Fehlern?

Walter: Das Wesen der öffentlichen Verwaltung liegt darin, reibungslose Abläufe sicherzustellen und Fehler möglichst zu vermeiden. Dies ist eine gesellschaftliche Anforderung, weil die Arbeit der öffentlichen Verwaltung aus Steuermitteln finanziert wird. Jeder Fehler kann daher auch sofort öffentlich kritisiert werden. Das wirft ein schlechtes Licht auf unsere Arbeit und beeinflusst, wie die Gesellschaft über Politik spricht.

Deshalb ist es legitim zu sagen: Wir wollen so wenig Fehler wie möglich nach außen tragen. Aber: Wir sind Menschen, Fehler passieren. Der Punkt ist, dass wir noch besser darin werden müssen, sie transparent zu kommunizieren und daraus zu lernen.

Wirtschaftspsychologin Alina Herbertz (l.) will mit Referatsleiterin Jana Marleen Walter eine neue Kultur ins Ministerium zu bringen.

Quelle: DigitalService des Bundes

Herbertz: Ich habe seit meinem Start vor sechs Monaten gemerkt, dass die Sorge besteht, Fehler zu machen. Mitarbeitende geben daher meist Entscheidungen lieber nach oben, anstatt sie selbst zu treffen. Eigentlich könnten die unteren Ebenen viel mehr selbst entscheiden. Lange wurde ihnen das nicht zugetraut. Da braucht es Führungskräfte, die Freiraum geben.

Eine bessere Fehlerkultur klingt gut. Aber wie könnte das praktisch aussehen?

Walter: Als Expertin für Verwaltung blicke ich sehr grundlegend darauf. Es geht nicht um Nachsicht, sondern um Transparenz. Wir müssen meiner Überzeugung nach in der öffentlichen Verwaltung kleinschrittiger arbeiten, Meilensteine setzen, klarer kommunizieren, dass wir neue Ansätze ausprobieren – und das heißt auch, dass Projekte scheitern können. Wenn wir eine Kultur des „Humble Government“ etablieren, können wir Vertrauen zur Bevölkerung aufbauen.

Ministerien sind meist hierarchischer aufgebaut als Unternehmen. Ist das ein Kernproblem?

Walter: Ministerien und Bundesbehörden sind hierarchisch aufgebaut. Für den Großteil der Beschäftigten gilt, dass die Ebene über mir entscheidet – und eben auch die Verantwortung trägt. Aus dieser Struktur heraus kann es passieren, dass der horizontale Austausch mit Kolleginnen und Kollegen eher als Zeitverlust gesehen wird und nicht als Chance. Uns stärker horizontal zu vernetzen, müssen wir noch lernen.

F+ BRIEFE AN DIE BUNDESREGIERUNG

„Misstrauen, Bürokratie – wer noch Kraft hat, denkt ans Aufgeben“

Ein Kommentar von Karlotta Gründobler



Frau Herbertz, läuft das in der Wirtschaft besser?

Herbertz: Ja, in der Wirtschaft ist Vernetzungskompetenz deutlich stärker ausgeprägt. Man ist dort stärker auf sogenannte Communities of Practice angewiesen – also auf Gemeinschaften von Personen, die voneinander lernen und Wissen aktiv teilen. In Ministerien hingegen gibt es oft die Sorge, es könnte negativ auf das eigene Referat zurückfallen, wenn man sich von außen Lernimpulse holt. Genau da sehe ich einen großen Hebel: mehr Vertrauen und mehr Mut, sich über Abteilungsgrenzen hinweg auszutauschen und gemeinsam zu lernen.

Welche konkreten Schritte haben Sie unternommen, um das zu ändern?

Herbertz: Wir haben eine Community of Practice für Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter gestartet. Der Begriff allein war hier neu. Außerdem gibt es jetzt eine Lunch-Challenge – einmal im Monat essen zwei Referate gemeinsam Mittag. Jedes Referat sucht sich bewusst ein anderes Referat aus, mit dem man bisher wenig Kontakt hatte, um sich zu vernetzen.

Wie kommt das im Ministerium an?

Walter: Das Feedback war positiv. Natürlich sind es kleine Schritte. Aber schon die Tatsache, dass Menschen freiwillig mitmachen, zeigt, dass es funktioniert.

Merken Sie schon konkrete Verbesserungen?

Walter: Ja, es gibt Rückmeldungen, dass die Zusammenarbeit leichter fällt. Durch den informellen Austausch werden Netzwerke entdeckt, von denen man vorher nichts wusste und später erinnert man sich: Da war doch jemand, der helfen kann, weil er schon ein Netzwerk oder Fachwissen aus vorherigen Verwendungen mitbringt. Das spart Zeit und öffnet Türen.

Herbertz: Auch in den Communities gab es Aha-Momente. Leute, die sich bisher nur per Mail kannten, haben sich erstmals persönlich getroffen und konnten Themen in fünf Minuten klären, für die man sonst tagelang E-Mails hin- und hergeschickt hätte. Das verändert die Zusammenarbeit sofort.

„Viele möchten neue digitale Tools einsetzen, aber Regulierung bremst das sehr stark.“

Alina Herbertz, Wirtschaftspsychologin

Ursprünglich sollte es bei Ihrem Projekt um Digitalisierung gehen. Sie haben aber vor allem an der internen Kommunikation gearbeitet.

Walter: Wir dachten anfangs, es ginge darum, dass die

Leute digitale Tools stärker in ihr Tagesgeschäft integrieren müssten. Aber in Gesprächen mit den Referatsleitungen zeigte sich: Das Problem liegt nicht in der Digitalisierung per se, sondern in der Kommunikation. Digitalisierung ist nur ein Symptom davon.

Herbertz: In den Interviews kam raus, es gibt Vernetzungsprobleme und dazu kommen noch technischen Hürden. Viele möchten neue digitale Tools einsetzen, aber Regulierung bremst das sehr stark. Beispiel: Ich darf etwa mein iPad für meine Arbeit im Ministerium nicht nutzen und musste wieder mit Stift und Papier arbeiten.

Frau Herbertz, wie schafft man denn Kulturwandel in einer so großen Behörde?

Herbertz: Kultur kann nicht entschieden werden. Es müssen Strukturen geschaffen werden, die es ermöglichen, dass sich eine neue Kultur entwickeln kann. Wir haben Formate eingeführt, die die Vernetzung erleichtern.

Stoßen Sie damit auf Widerstand?

Herbertz: Natürlich. Manche wollen keine Veränderungen. Andere sind sofort dabei. Und die große Mitte ist offen, wenn sie gute Vorschläge bekommt. Gerade Sachbearbeitungen sind oft sehr motiviert.

Kaffeeküchengespräche, wie man sie aus Unternehmen kennt, funktionieren hier weniger. Viele haben das Gefühl, sie müssten dem Steuerzahler jede Minute rechtfertigen. Fachlicher Austausch wird dagegen sofort akzeptiert.

Eigentlich sind Kaffeepausen in Ministerien unüblich.

Quelle: DigitalService des Bundes

Welche Rolle spielt Personalpolitik in diesem Wandel?

Walter: Eine große. Wir müssen stärker Quereinstiege und Fachkarrieren zulassen. Nicht jeder Spezialist will Führungskraft werden. Das System in Ministerien ist bislang fast ausschließlich auf Hierarchie ausgerichtet. Der einzige echte Anreiz ist finanziell: Mehr Geld gibt es aber nur, wenn man die nächste Laufbahnstufe erklimmt und Führungskraft wird.

Herbertz: Es gibt gute Ansätze wie Flexi-Teams, die ressortübergreifend einspringen, wenn Personal fehlt. Aber Engagement in Projektgruppen hat kaum Einfluss auf Beförderungen – das frustriert viele.

Ihr Fellowship endet bald. Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Initiativen bleiben?

Walter: Am Ende ist das eine Führungsaufgabe. Die Leitung muss entscheiden, ob sie Strukturen verstetigt. Von unten kann man nur Impulse geben.

Herbertz: Wichtig ist, dass die meisten positive Erfahrungen machen und den Mehrwert erkannt haben. Dann sind Sie auch bereit Initiativen wie die Community of Practice weiter mit zu gestalten. Dann verstetigt sich vieles von selbst.

Blicken wir zehn Jahre nach vorn: Wie soll die Verwaltung dann aussehen?

Walter: Wir haben erstmals Räume geschaffen, in denen man Neues ausprobieren darf. Fehler machen ist nicht mehr tabu. Ich glaube, in zehn Jahren wird die Verwaltung flexibler, vernetzter und offener sein.

Herbertz: Sie wird vielfältiger sein – mit mehr Quereinsteigern, mehr Fachkarrieren, mehr Wahlmöglichkeiten für Mitarbeitende. Das wäre mein Wunsch. Mein Wunsch ist außerdem, dass deutlich mehr

Methodenkompetenz im Haus vorhanden ist: also Menschen, die durch agile Workshops, Moderationen oder innovative Formate die fachliche Arbeit unterstützen und so helfen, effektiver zu werden.

F+ CSU-KLAUSUR

Neue Ideen für junge Leute! Denn Politik endet nicht bei Instagram



Junge Menschen verlieren das Vertrauen in die politische Mitte unseres Landes. Auf ihrer Herbstklausur entwickelt die CSU deshalb ein neues Aufstiegsversprechen. Richtig so! Aber jetzt muss sich die Partei auch etwas trauen.

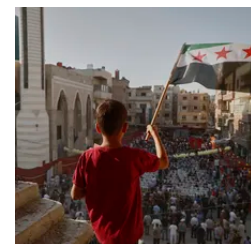
Ein Kommentar von Felix Heck

Lesezeit 3 Min.



F+ SYRIEN AUF DEM WEG ZUR DEMOKRATIE?

Die ersten Wahlen nach Assad sind ein Votum ohne Volk



In Syrien stehen die ersten Wahlen nach dem Sturz von Diktator Baschar al-Assad an. Sie sind weder frei noch demokratisch – und doch ein Grund zur Hoffnung.

Von Anne Bauer

Lesezeit 5 Min.

