

Trigon Entwicklungsberatung Graz

ÖFFENTLICHE VERWALTUNG – TRANSFORMATION IN SPANNUNGSFELDERN

Eine Analyse aktueller Herausforderungen und möglicher Lösungsansätze

Diese Studie wurde von Trigon Entwicklungsberatung für Mensch und Organisation e.Gen. in Graz durchgeführt.

Daran beteiligte Berater:innen: MMag. Oliver Haas, Mag.^a Brigitta Hager, Mag.^a Brigitte Huemer, Mag.^a Trude Kalcher, Dr. Josef Krobath, Mag. Clemens Piber, Dr. Hannes Piber, MMag.^a Christina Pilsl LL.M., Mag.^a Ingrid Preissegger, Barbara Walter-Leisch, MSc

Bei weiteren Fragen zur Studie wenden Sie sich gerne an Trigon Graz: trigon.graz@graz.trigon.at
Graz, im Juli 2025

Dieses Paper wurde mit Unterstützung von KI erstellt.

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Abstract	3
2.	Warum wir diese Studie durchgeführt haben	4
3.	Herausforderungen in der Transformation der öffentlichen Verwaltung	5
4.	Methodik	6
5.	Ergebnisse zu den Spannungsfeldern	8
6.	Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung	15
7.	Künstliche Intelligenz	16
8.	Maßnahmen in den befragten Organisationen	17
9.	Fazit und mögliche Handlungsfelder	20

1. ABSTRACT

Die öffentliche Verwaltung steht aktuell vor besonders umfassenden Transformationsprozessen. Digitalisierung und Künstliche Intelligenz eröffnen neue Möglichkeiten, bringen aber zugleich erhebliche Herausforderungen mit sich. Darüber hinaus sind zentrale Bereiche der Daseinsvorsorge wie Gesundheit, Bildung, Soziales und Klimaschutz zunehmend unter Druck – verstärkt durch knapper werdende Budgets und dem bevorstehenden Generationenwechsel. In einigen Organisationen wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren nahezu die Hälfte der Beschäftigten ausscheiden.

Transformation wird in dieser Studie als grundlegender Wandel verstanden, der Strukturen, Prozesse, Kultur und Identität gleichermaßen betrifft. In solchen Veränderungsprozessen treten oft gegensätzliche Anforderungen auf, die als Spannungsfelder bezeichnet werden und deren bewusste Ausbalancierung und produktive Gestaltung eine zentrale Herausforderung darstellt.

Die Studie wurde in zwei Phasen durchgeführt

- Qualitative Interviews mit rund 20 Führungskräften zur Identifikation zentraler Spannungsfelder und Herausforderungen. Aus den Ergebnissen wurden drei zentrale Spannungsfelder und ein Fragebogen mit 30 vertiefenden Aussagen entwickelt.
- Quantitative Befragung, an der 131 Führungskräfte teilnahmen.

ZENTRALE ERKENNTNISSE IM ÜBERBLICK

- Die Ausprägung vieler Spannungsfelder wurde insgesamt als passend bewertet.
- Die Verwaltung soll deutlich langfristiger orientiert sein und danach handeln.
- Abstimmung und Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg bleiben häufig hinter den Erwartungen zurück. Mögliche Synergien können dadurch nicht gehoben werden.
- Die langfristige Finanzierung und die Budgetsituation stellen die größten Herausforderungen dar.
- Eine starke Orientierung an kurzfristigen, politisch motivierten Maßnahmen wird oft kritisch gesehen.
- Personalthemen in unterschiedlichen Facetten sowie eine als zu risikoscheu empfundene Führung prägen das Bild.
- Künstliche Intelligenz wird klar als Chance erkannt, zugleich fehlt es vielerorts an vorbereitenden Maßnahmen.

2. WARUM WIR DIESE STUDIE DURCHGEFÜHRT HABEN

Wir haben uns in den vergangenen Jahren intensiv mit den Entwicklungen und Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung befasst. In zahlreichen Beratungsprojekten im öffentlichen Kontext konnten wir aus nächster Nähe erleben, wie Themen wie die fortschreitende Digitalisierung, der Anspruch an eine gestaltende Rolle der Verwaltung, die wachsende Notwendigkeit interdisziplinärer Zusammenarbeit sowie ein steigender Spardruck das bisher gewohnte Denken und Handeln grundlegend verändern.

Der bevorstehende Generationenwechsel und der drohende Verlust langjährig gewachsenen Erfahrungswissens stellen zentrale Herausforderungen für die öffentliche Verwaltung dar. Es gilt, Kontinuität in der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung zu sichern und zugleich neue Wege zu beschreiten. Aus unseren Beobachtungen und Erkenntnissen heraus haben wir daher eine vertiefende Studie initiiert – mit dem Ziel, aktuelle Trends nicht nur einzuordnen, sondern vor allem konkrete Ansatzpunkte aufzuzeigen, wie die öffentliche Verwaltung inmitten vielfältiger Spannungsfelder zukunftsfähig gestaltet werden kann.

MIT DER VORLIEGENDEN STUDIE VERFOLGEN WIR **DREI ZENTRALE ZIELE**

Dialog statt Absolutheit

Wir erheben keinen Anspruch, die eine «Wahrheit» über Transformation in der öffentlichen Verwaltung zu formulieren. Uns ist bewusst, wie unterschiedlich Organisationen in diesem Bereich geprägt sind. Wir haben festgestellt, dass es bislang nur wenige fundierte Studien zu diesem Themenfeld gibt. Wir wollen daher mit faktenbasierten Impulsen einen Ausgangspunkt für den Dialog schaffen – offen, differenziert und ohne Absolutheitsanspruch.

Reflexion ermöglichen

Unsere Ergebnisse sollen **zur Reflexion** anregen. Es geht darum, bestehende, Denkweisen und Handlungslogiken zu hinterfragen und Raum für neue Perspektiven und Lösungsansätze zu eröffnen.

Voneinander lernen

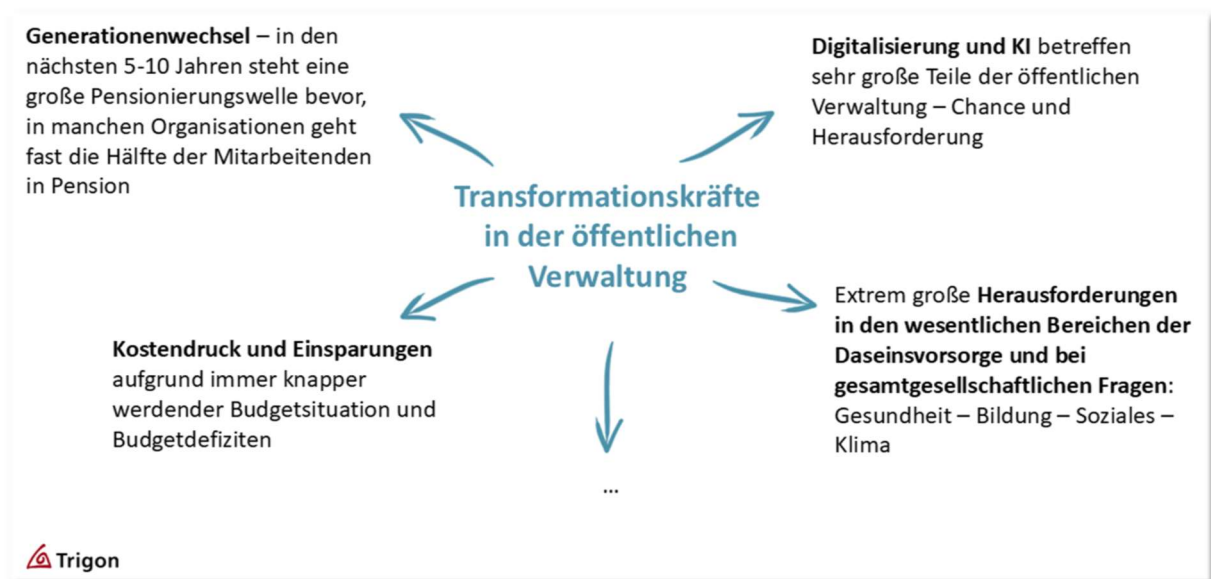
Durch die Veröffentlichung wollen wir **ein Lernen voneinander unterstützen und die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Verwaltungseinheiten stärken**. Wir sind überzeugt, dass der konkrete Erfahrungsaustausch und das gemeinsame Nachdenken über Herausforderungen und Lösungen eine tragfähige Grundlage für eine zukunftsfähige Verwaltung bilden.

3. HERAUSFORDERUNGEN IN DER TRANSFORMATION DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Die öffentliche Verwaltung übernimmt eine Vielzahl an Aufgaben, die das gesellschaftliche Zusammenleben sichern und gestalten. Sie reicht von der Bereitstellung grundlegender Infrastruktur und Dienstleistungen über die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben bis hin zur Wahrung von Ordnung und Sicherheit. Zugleich ist sie Impulsgeberin für soziale, wirtschaftliche und technologische Entwicklungen. Ihr Aufgabenspektrum ist dabei breit gefächert und erstreckt sich über nahezu alle Lebensbereiche.

Die öffentliche Verwaltung steht heute in vielerlei Hinsicht vor tiefgreifenden Veränderungen. Sie muss sich kontinuierlich an neue Rahmenbedingungen anpassen und ihre Arbeitsweisen weiterentwickeln. Diese Transformationsprozesse erfordern es, bewährte Strukturen mit neuen Ansätzen zu verbinden und dabei sowohl Stabilität als auch Erneuerungsfähigkeit zu gewährleisten.

Hier ein kurzer Überblick der bedeutsamsten Transformationskräfte:



Im Zuge von Transformationen werden oft Spannungsfelder sichtbar – gegensätzliche Bedürfnisse und Anforderungen, die jeweils für sich genommen berechtigt sind. Spannungsfelder lassen sich nicht lösen, sie wollen gestaltet werden. Wer sie einseitig entscheidet, riskiert durch die Überbetonung eines Pols einseitige Verhärtung oder eine unausgewogene Entwicklung. Spannungsfelder sind dynamisch: je nach Situation erhält einmal der eine und einmal der andere Pol mehr Gewicht. In ihrer Reibung liegt ihr Wert, denn genau dort entstehen Lern- und Entwicklungsimpulse, Innovation, Klarheit und gemeinsame Weiterentwicklung.

Der konstruktive Umgang mit Spannungsfeldern stellt aus unserer Sicht eine der zentralen Qualitäten dar, um den vielfältigen Herausforderungen in der öffentlichen Verwaltung wirksam zu begegnen – gerade, weil sich gegensätzliche Anforderungen nicht auflösen lassen, sondern gestaltet werden müssen. Mit unserer Studie tragen wir bei, ein tieferes Verständnis für diese Dynamiken zu schaffen und praktische Hinweise zu geben, wie ein produktiver Umgang gelingen kann.

MERKMALE VON SPANNUNGSFELDERN

- Sie bestehen aus Polen, die scheinbar widersprüchlich sind, aber jeweils eine eigene Berechtigung und Funktion haben.
- Spannungsfelder sind nicht lösbar, sondern nur gestaltbar. Der Versuch, sich ausschließlich für einen Pol zu entscheiden, führt zu einseitiger Entwicklung oder Verhärtung.
- Sie sind dynamisch – je nach Kontext und Situation kann der eine oder andere Pol stärker betont werden.
- Spannungen erzeugen Reibung und damit Lern- und Entwicklungsimpulse, die im besten Fall zu Innovation, Klarheit und gemeinsamer Weiterentwicklung führen.

4. METHODIK

4.1. Vorgehen

Die vorliegende Studie verfolgt einen explorativen Forschungsansatz mit einer Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden. Die Studie wurde in zwei aufeinanderfolgenden Phasen durchgeführt, um Herausforderungen und Spannungsfelder in der öffentlichen Verwaltung differenziert zu untersuchen.

In der ersten Phase standen qualitative Interviews mit etwa 20 Führungskräften im Mittelpunkt. Ziel war es, zentrale Themen, Spannungsfelder und Herausforderungen zu identifizieren und ein vertieftes Verständnis für die Problemlagen zu entwickeln. Diese Interviews fanden von September bis Dezember 2024 statt und bildeten die Grundlage für die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens. Auf Basis der qualitativen Auswertung konnten drei zentrale Spannungsfelder – Person, System und Zeit – abgeleitet werden, die in der weiteren Untersuchung im Fokus standen.

Die zweite Phase diente der quantitativen Überprüfung und Vertiefung der Erkenntnisse. Hierzu wurde ein Fragebogen eingesetzt, der insgesamt 30 Aussagen zu den positiven Polen der drei Spannungsfelder enthielt und durch weitere Fragen zu aktuellen Herausforderungen und dem Thema Künstliche Intelligenz ergänzt wurde. Die Befragung wurde im Frühjahr 2025 durchgeführt (13. März

bis 22. April) und erbrachte 131 ausgefüllte Fragebögen. Während die qualitative Phase vor allem der Identifikation relevanter Themen diente, ermöglichte die quantitative Erhebung eine statistische Analyse von Mustern und Zusammenhängen. Offene Fragen in der Befragung brachten zudem qualitative Einblicke.

Die Auswertung erfolgte in mehreren Schritten: Zunächst wurden die Interview-Transkripte qualitativ ausgewertet, um zentrale Kategorien zu entwickeln. Anschließend wurden die quantitativen Daten statistisch analysiert. Abschließend wurden beide Perspektiven zusammengeführt, um ein möglichst umfassendes Bild der untersuchten Fragestellungen zu gewinnen. Die Stichprobe umfasste Führungskräfte verschiedener Ebenen und Funktionsbereiche, die gezielt ausgewählt wurden, um ein breites Spektrum an Erfahrungen und Perspektiven abzubilden.

4.2. Überblick zu den Stichproben

Die Stichprobe setzte sich aus Führungskräften unterschiedlicher Verwaltungseinheiten aus Österreich zusammen. Dabei wurden verschiedene Hierarchieebenen und Funktionsbereiche berücksichtigt, um eine differenzierte Analyse der Perspektiven zu gewährleisten. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte nach dem Prinzip des gezielten Samplings, um sicherzustellen, dass relevante Akteure mit spezifischem Fachwissen in die Untersuchung einbezogen werden.

STUDIENDESIGN

Phase 1: Qualitative Interviews – zentrale Herausforderungen und Spannungsfelder erkennen:

Interviews mit ca. 20 Führungskräften, Zeitraum: September - Dezember 2024

Ableitung von 3 zentralen Spannungsfeldern, Fragebogen mit 30 vertiefenden Items.

Phase 2: Quantitative Befragung: Zeitraum der Befragung: 13.03.-22.04.2025

Anzahl der Rückmeldungen: 131 ausgefüllte Fragebögen.

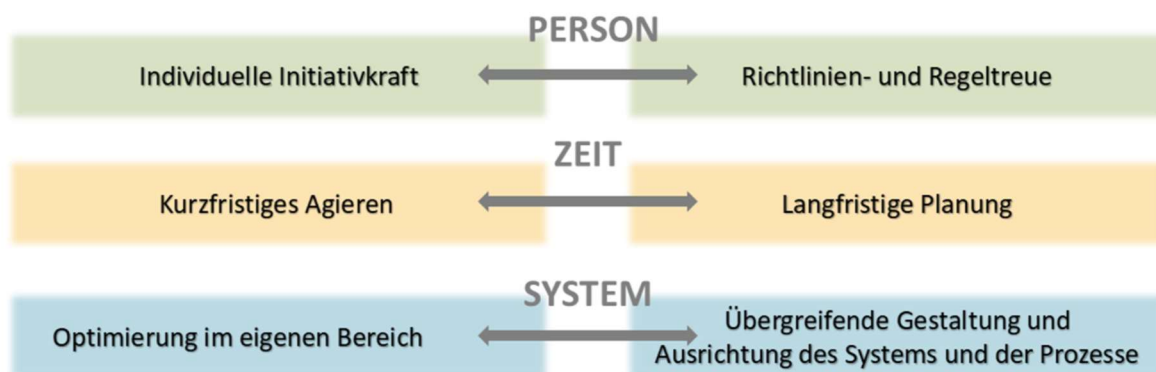


5. ERGEBNISSE ZU DEN SPANNUNGSFELDERN

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen drei Spannungsfelder, die das Arbeiten in der öffentlichen Verwaltung in Österreich maßgeblich prägen. Sie verdeutlichen, welche gegensätzlichen Anforderungen in Transformationsprozessen immer wieder miteinander in Einklang gebracht werden müssen. Im Folgenden werden diese Spannungsfelder kurz beschrieben.

ÜBERBLICK ZUR STRUKTUR DES FRAGEBOGENS

Quantitative Befragung: Abfrage von jeweils 10 Aussagen der positiven Pole zu folgenden Spannungsfeldern:



Vertiefende Fragen:

- Fragen zu zentralen Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung
- Fragen zum Thema KI und öffentliche Verwaltung

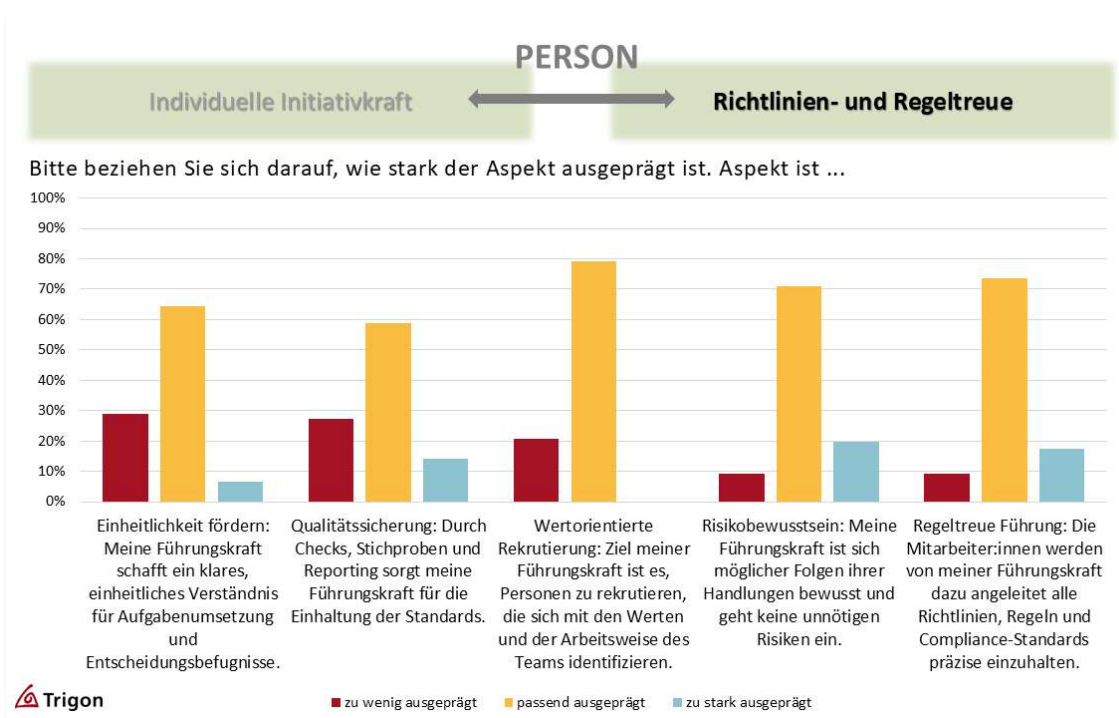
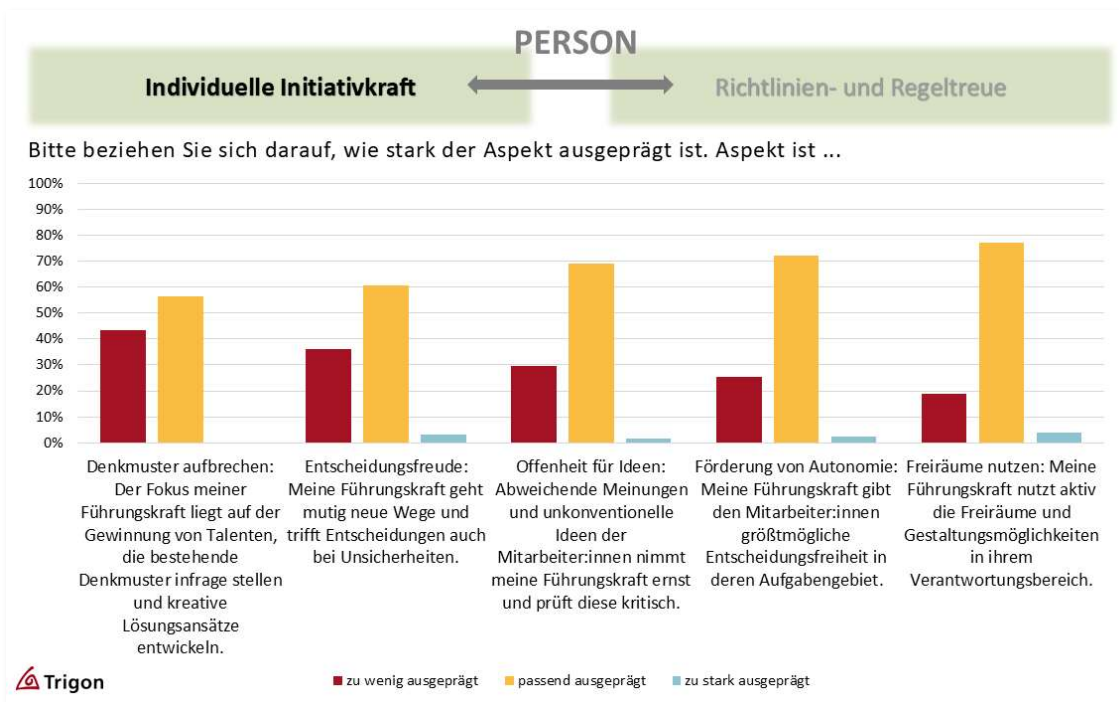
5.1. PERSON



- **Individuelle Initiativkraft** umfasst Aspekte wie Denkmuster aufbrechen, Entscheidungsfreude, Offenheit für Ideen, Förderung von Autonomie und Nutzen von Freiräumen. Zitate aus den qualitativen Interviews zeigen diese Spannung auf, z.B. "Politik verlangt, dass wir Dinge einfach ausprobieren und gleichzeitig perfekt erledigen" oder "Entscheidungsträgheit ist zur Kultur geworden". Es wurde festgestellt, dass die gewährten Freiräume von vielen als passend erlebt werden, die Nutzung zur wirksamen Gestaltung jedoch verbessert werden könnte.
- **Richtlinien- und Regeltreue** beinhaltet Aspekte wie Einheitlichkeit fördern, Qualitätssicherung, wertorientierte Rekrutierung, Risikobewusstsein und regeltreue Führung. Eine zentrale

Diskussionsfrage ist, wie der Balance-Akt zwischen "Einheitlichkeit fördern" und dem "Aufbrechen von Denkmustern" gelingen kann.

Quantitative Ergebnisse im Detail:

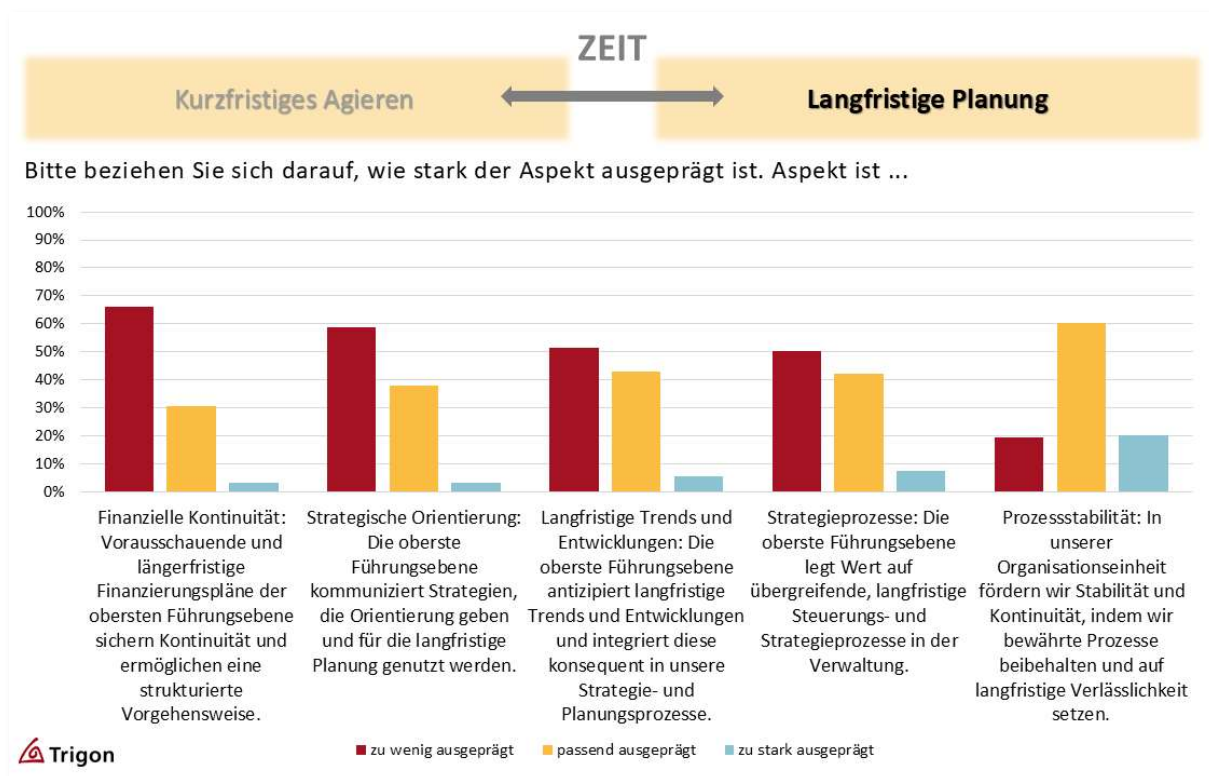
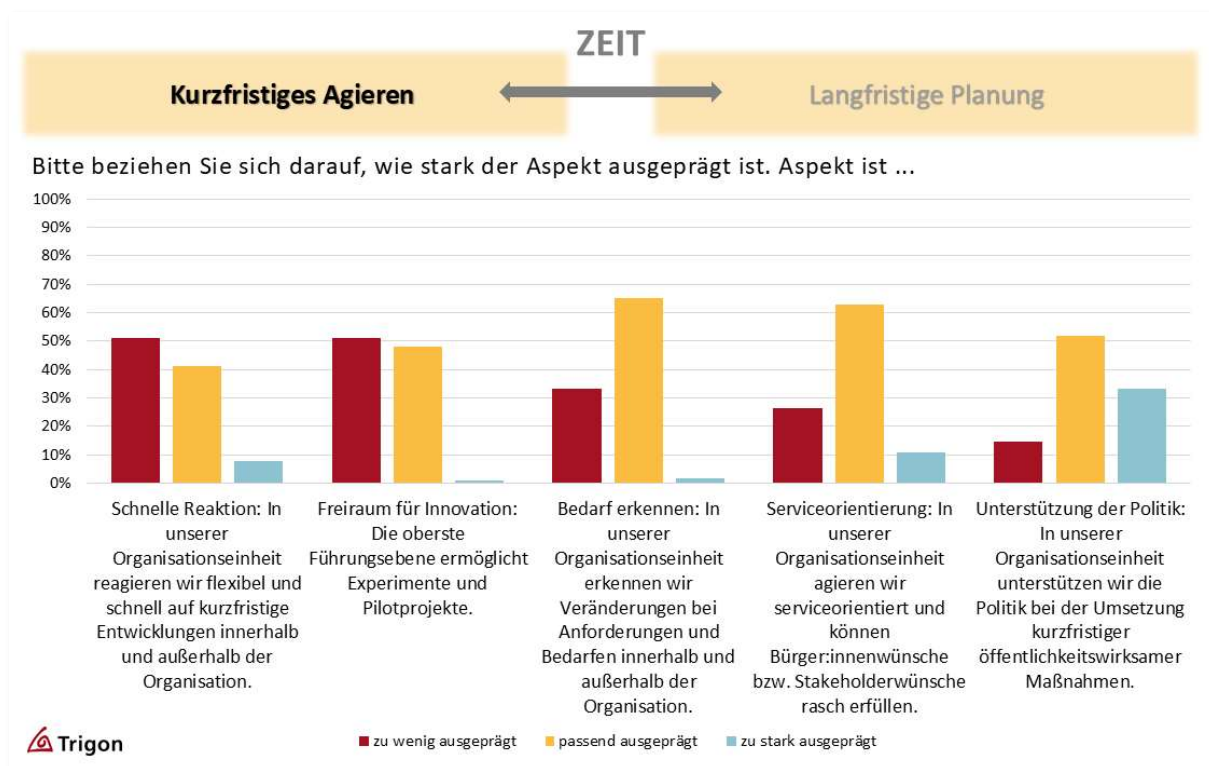


5.2. ZEIT



- **Kurzfristiges Agieren** umfasst schnelle Reaktionen, Freiraum für Innovation, Bedarfe erkennen und Serviceorientierung. Die Ergebnisse legen nahe, dass schnelle, mutige Reaktionen und der Freiraum für Innovation gestärkt werden sollen. Zitate wie "Alles wird transparenter – die Bürger:innen erwarten Service wie bei Amazon" spiegeln den Druck zum kurzfristigen Handeln wider.
- **Langfristige Planung** beinhaltet finanzielle Kontinuität, strategische Orientierung, die Antizipation langfristiger Zukunftstrends sowie die Gestaltung übergreifender Strategieprozesse. Die Studie zeigt deutlichen Handlungsbedarf in der Langfristperspektive: Finanzierung, Kommunikation und Prozesse werden als ausbaufähig erlebt. Auch finanzielle Kontinuität, strategische Orientierung und Strategieprozesse sowie der Blick auf langfristige Trends gelten als zu wenig ausgeprägt. Zitate aus den qualitativen Interviews unterstreichen die besonderen Herausforderungen des Generationswechsels, z.B.: "In 13 Jahren gehen 45 % der Mitarbeitenden in Pension – auch viele Führungskräfte. Der Know-how-Verlust wird zur Überlebensfrage der Verwaltung".

Quantitative Ergebnisse im Detail:

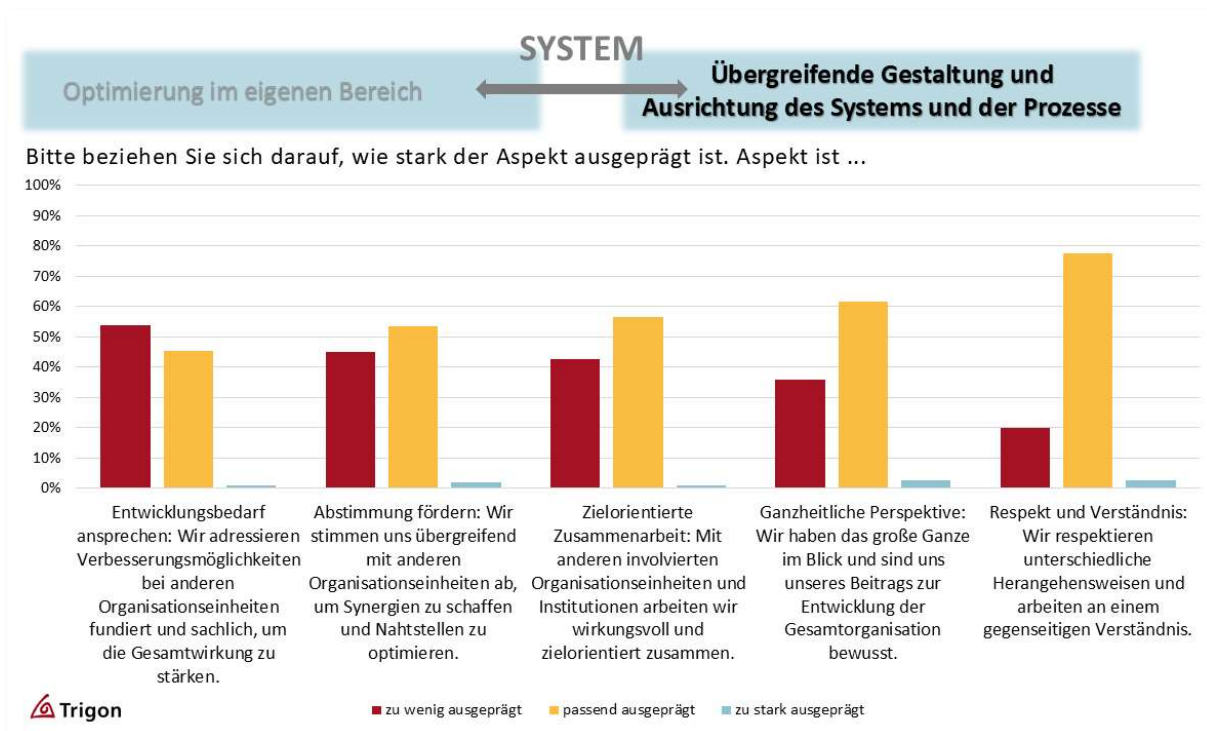
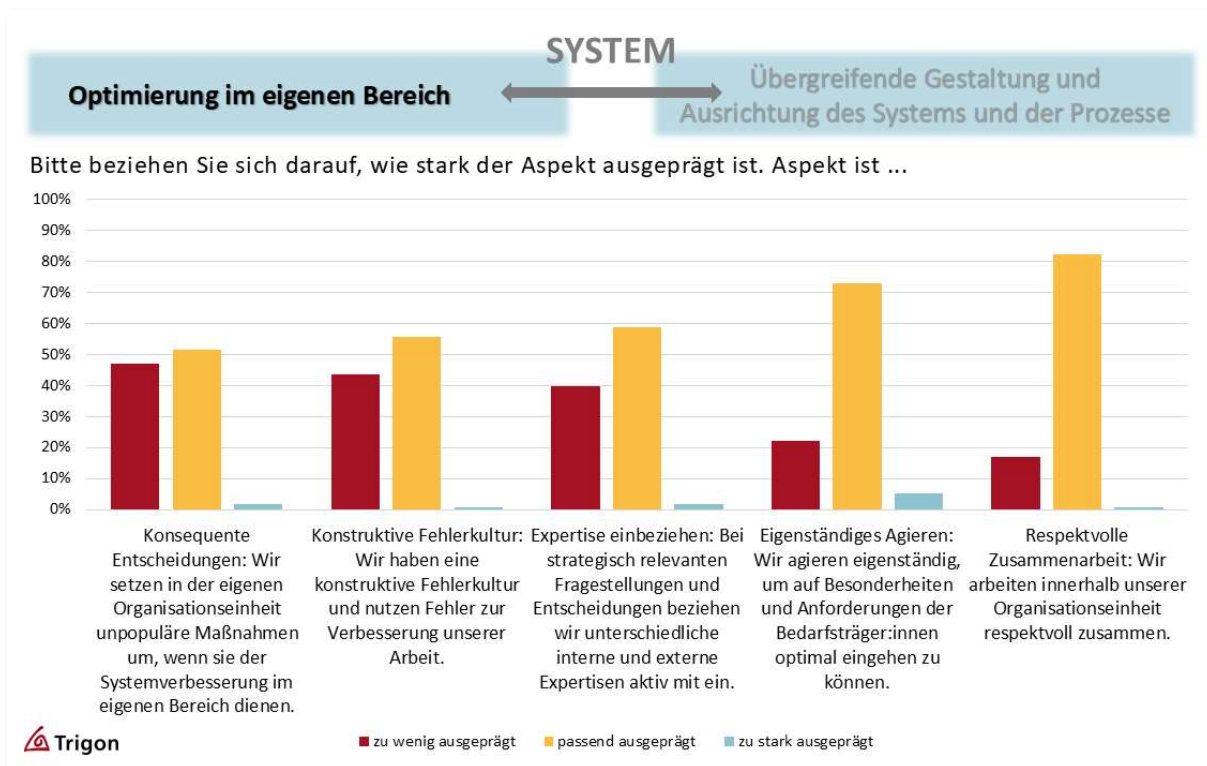


5.3. SYSTEM



- **Optimierung im eigenen Bereich** bezieht sich auf konsequente Entscheidungen auch bei unpopulären Maßnahmen, konstruktive Fehlerkultur, Einbeziehen von Expertise und eigenständiges Agieren. Die Studie zeigt, dass die Aspekte konsequente Entscheidungen und konstruktive Fehlerkultur sowie Nutzung von Expertise im eigenen Bereich als zu wenig ausgeprägt empfunden werden. Zitate wie "Wir digitalisieren Papierprozesse, statt Prozesse neu zu denken" oder "Wir verwalten uns selbst zu Tode" verdeutlichen die Herausforderungen.
- **Übergreifende Gestaltung und Ausrichtung des Systems und der Prozesse** beinhaltet Aspekte wie Entwicklungsbedarf bei anderen Organisationseinheiten ansprechen, Abstimmungen fördern, zielorientierte Zusammenarbeit und eine ganzheitliche Perspektive einnehmen. Insbesondere die übergreifende Verbesserung, Nutzung von Synergien und übergreifende Zusammenarbeit werden als zu wenig ausgeprägt angesehen. Zentrale Herausforderungen sind, unpopuläre Entscheidungen und mutige Veränderungen zu ermöglichen, einen zukunftsfähigen Umgang mit Fehlern und Innovation zu entwickeln und die übergreifende Kooperation zu stärken.

Quantitative Ergebnisse im Detail:



5.4. Zusammenschau der drei Spannungsfelder

Die drei untersuchten Spannungsfelder – *Person, System und Zeit* – werden in der quantitativen Erhebung anhand von 30 Aussagen analysiert. Dabei zeigen sich Unterschiede bei der Wahrnehmung der Ausgewogenheit und Ausprägung der Pole in den einzelnen Spannungsfeldern.

PERSON (Initiativkraft ↔ Regeltreue)

Dieses Spannungsfeld wird im Gesamtergebnis am ausgewogensten bewertet. Die befragten Führungskräfte erleben die gewährten Freiräume grundsätzlich als passend. Gleichzeitig wird Potenzial bei der tatsächlichen Nutzung dieser Freiräume erkannt. Insgesamt werden die Pole in diesem Spannungsfeld relativ balanciert eingeschätzt.

ZEIT (kurzfristiges Reagieren ↔ langfristige Planung)

In diesem Spannungsfeld ist das Ergebnis deutlich unausgewogener. Die kurzfristige Handlungsorientierung wird stärker betont, während langfristige strategische Planung, finanzielle Kontinuität und Antizipation zukünftiger Entwicklungen als unterrepräsentiert eingestuft werden.

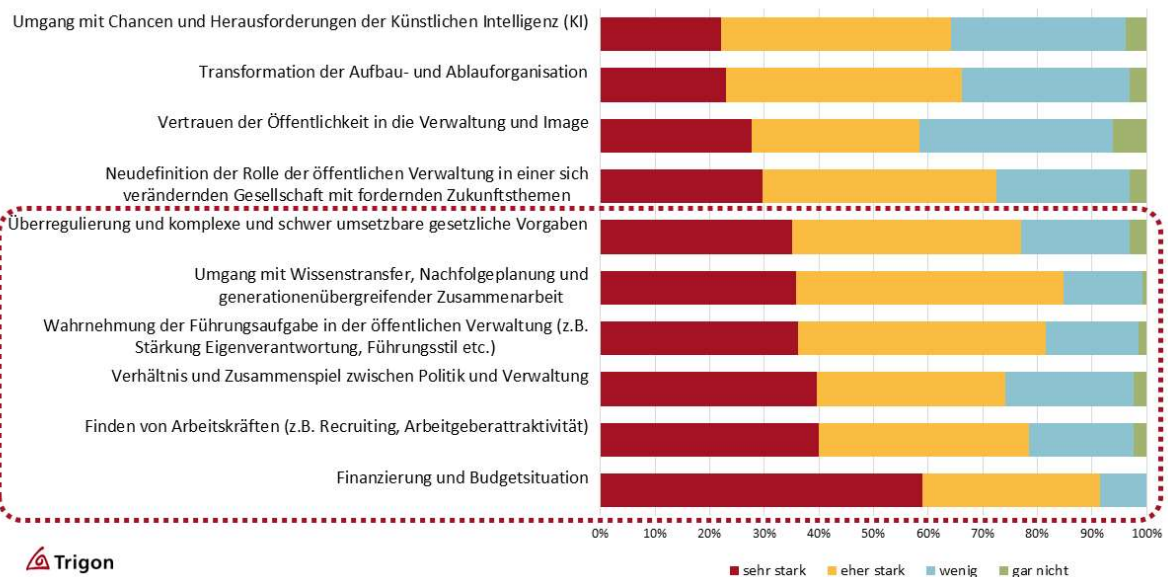
SYSTEM (Optimierung im eigenen Bereich ↔ übergreifende Systemgestaltung)

Hier zeigen sich die deutlichsten Ungleichgewichte. Insbesondere die übergreifende Zusammenarbeit, die Nutzung von Synergien und die systemweite Perspektive werden als deutlich unterentwickelt wahrgenommen. Auch Aspekte wie konsequente Entscheidungen und konstruktive Fehlerkultur werden eher schwach ausgeprägt eingeschätzt.

6. HERAUSFORDERUNGEN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Die Studie hat fünf Themen herausgearbeitet, die von den befragten Führungskräften als besonders große Herausforderungen wahrgenommen werden. Dazu zählen die langfristige Finanzierung und die angespannte Budgetsituation, die Gewinnung und Bindung qualifizierter Arbeitskräfte sowie das Verhältnis und Zusammenspiel zwischen Politik und Verwaltung. Ebenso wird die Wahrnehmung der Führungsaufgabe in Zeiten tiefgreifender Veränderungen als anspruchsvoll beschrieben. Schließlich stellt auch der Umgang mit Wissenstransfer und Nachfolgeplanung – vor dem Hintergrund anstehender Pensionierungen – eine zentrale Aufgabe dar. Insgesamt zeigt sich, dass Personalthemen in ihrer ganzen Breite sehr bedeutsam sind.

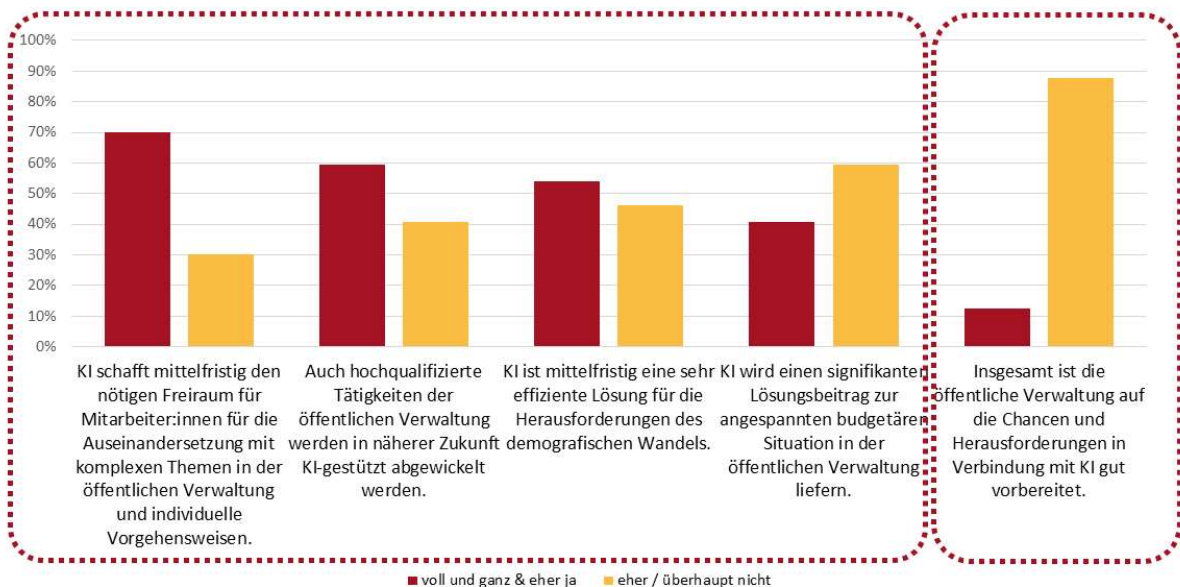
WIE STARK BETREFFEN SIE DIE NACHFOLGEND ANGEFÜHRTEN HERAUSFORDERUNGEN?



7. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Die befragten Führungskräfte sehen in Künstlicher Intelligenz (KI) großes Potenzial für die öffentliche Verwaltung. KI soll Freiräume schaffen, indem sie Routinetätigkeiten übernimmt und damit Kapazitäten für komplexere Aufgaben eröffnet. Auch hochqualifizierte Tätigkeiten sollen mittelfristig KI-gestützt erfolgen. Zudem wird KI als Lösungsansatz für die Folgen des demografischen Wandels und zur Entlastung der angespannten Budgetsituation gesehen. Gleichzeitig zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen dieser Einschätzung und der tatsächlichen Vorbereitung. Die öffentliche Verwaltung sieht sich insgesamt als noch nicht ausreichend vorbereitet, um das Potenzial von KI aktiv zu nutzen.

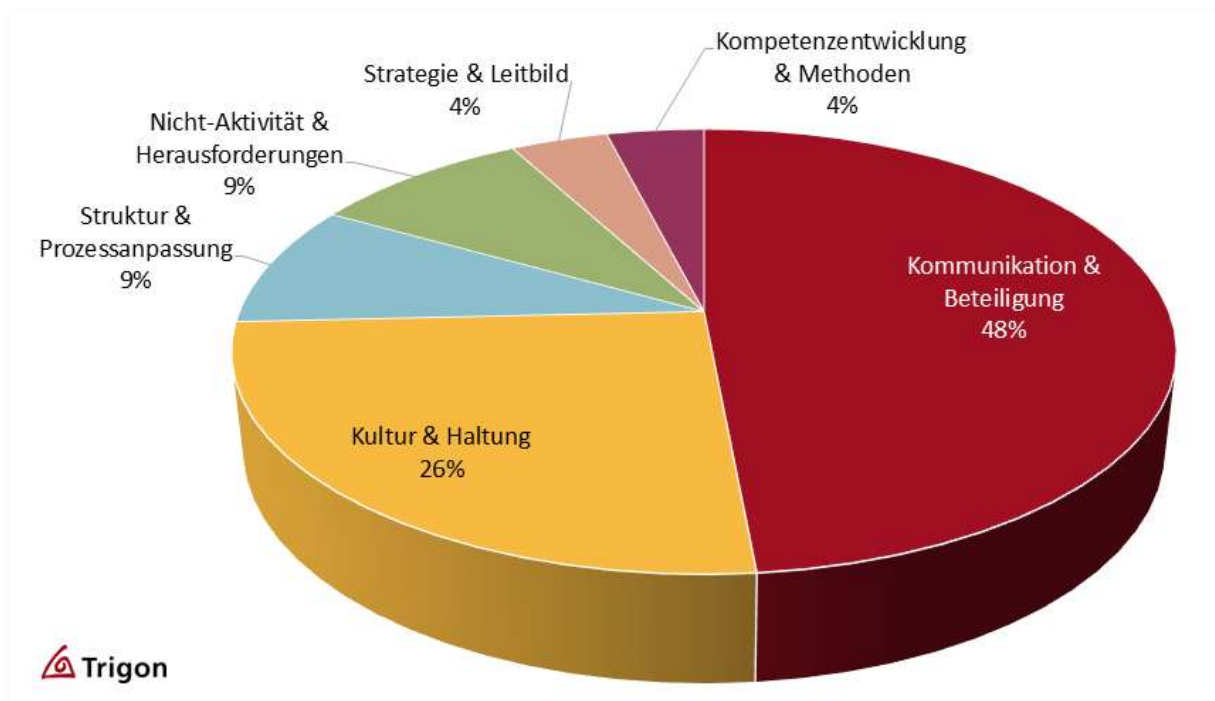
EINSCHÄTZUNGEN ZU KÜNSTLICHER INTELLIGENZ



8. MASSNAHMEN IN DEN BEFRAGTEN ORGANISATIONEN

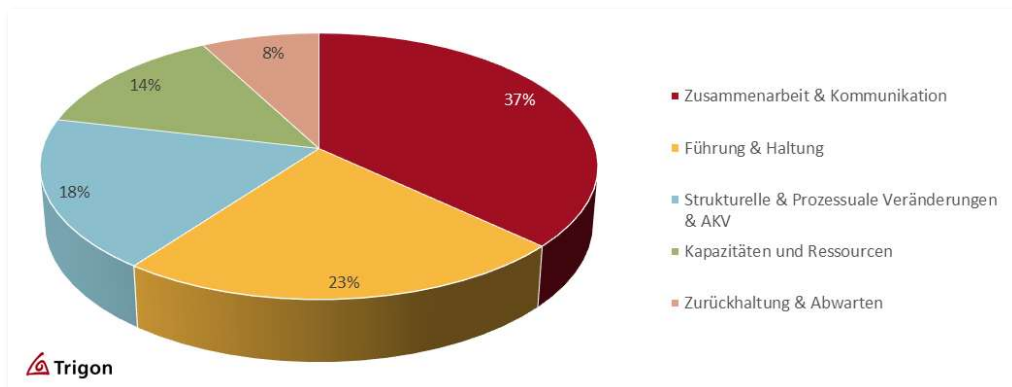
Mit einer abschließenden Frage haben wir die Teilnehmenden der Befragung gebeten, Einblick zu geben, was Organisationen der öffentlichen Verwaltung bereits tun oder planen, um ihren Umgang mit Spannungsfeldern zu verbessern. Die nachfolgenden Punkte wurden dabei besonders häufig genannt. Die folgende Auswahl an Ansätzen dient als Anregung und Ausgangspunkt für den weiteren Dialog und Austausch zwischen Organisationen.

WAS TUN SIE IN IHRER ORGANISATION SCHON, UM MIT DIESEN SPANNUNGSFELDERN GUT UMZUGEHEN? WELCHE BEST PRACTICE-BEISPIELE KÖNNEN SIE UNS KURZ BESCHREIBEN?



Cluster	Beispiele & Zitate
Kommunikation & Beteiligung	z. B. Austauschformate, Beteiligung von Mitarbeitenden oder Stakeholder • Viel und offene Kommunikation - alle am gleichen Stand halten, Diskussionen zulassen • Vernetzungsveranstaltungen für sektions-/ressortübergreifenden Austausch • gemeinsame Arbeitsgruppen; Top-Führungskräfteklausuren;
Kultur & Haltung	z. B. Umgang mit Unsicherheit, Fehlerkultur, Offenheit, Reflexion • Herausforderungen werden offen und direkt angesprochen, evaluiert und Zielvorgaben definiert, die kontrolliert werden. • Teamklausuren, um die Werte im Team spürbar zu machen. • Einrichtung eines Innovation-Hubs um neue Ansätze auszuprobieren;
Struktur & Prozessanpassung	z. B. Organisationsentwicklung, Prozessoptimierung, Strukturanpassung, Digitalisierung • Befassung und Bearbeitung im Rahmen einer Projektstruktur mit einem hochrangigen Lenkungsausschuss
Nicht-Aktivität & Herausforderungen	z. B. keine konkreten Maßnahmen, Überforderung, Ablehnung von Veränderung • aktuell nichts mehr, mitschwimmen in der Strömung • Die Vorstellungen der Politik sind häufig nicht kompatibel mit den Vorgaben in der Verwaltung.
Strategie & Leitbild	z. B. Ableitungen aus Unternehmensleitbild, strategische Ausrichtung, Wertearbeit • Strategische Personalplanung, Innovationen fördern, Kooperationen mit anderen Organisationen, Aufgaben aktiv angehen.
Kompetenzentwicklung & Methoden	z. B. Schulungen, Projektarbeit, Anwendung von Standards wie ITIL • Generationenübergreifendes Management, Wissenstransfer

WELCHE MASSNAHMEN KÖNNTEN SIE IN IHRER ORGANISATION ZUSÄTZLICH SETZEN BZW. WAS PLANEN SIE BEREITS?



Cluster	Beispiele & Zitate
Zusammenarbeit & Kommunikation	z. B. verbesserte Informationsweitergabe, Dialogformate, Kommunikationsstrategie • Circles, wo sich MA unabhängig von Hierarchien und Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit zu Zukunftsentwicklungen austauschen können; • Einbindung der politischen Führung, um politische Vorhaben bestmöglich in Alltag der Verwaltung einzubinden und umsetzen zu können; • mehr Austausch und Offenheit auch für andere (externe) Systeme; • Wieder mehr miteinander reden, Prozesse alleine sind zu wenig. Reden hilft!
Führung & Haltung	z. B. Fehlerkultur, wertschätzendes Miteinander • Getroffene Entscheidungen auch zu halten und nicht kurze Zeit danach neuerlich zu hinterfragen; • Good Practice Beispiele aktiv vor den Vorhang holen; • Psychologische Sicherheit fördern; • mehr Führungsverantwortung; FK sollen Führen nicht mikromanagen; • Initiative zur Fehlerkultur (bereits laufend).
Strukturelle & prozessuale Veränderung & AKV	z. B. Aufbau- und Ablauforganisation, neue Rollenmodelle, Prozessanpassungen, Aufgabenklarheit • Servicereduktion, Automatisierung von Prozessen, Standardisierung; • Zentralisierung von notwendigen Aufgaben zwecks Ressourcenentlastung.
Kapazitäten & Ressourcen	z. B. Kennzahlenorientierung, shared leadership, Personalaufstockung • stärkere Ressourcennutzung anhand know how anstatt Zuständigkeiten anhand Organigramms (durchbrechen starrer Organisationsstruktur hin zu projektbezogenem Arbeiten); • Stärkere Kennzahlenorientierung, um Wertschöpfungskette besser verständlich und kommunizierbar zu machen.

9. FAZIT UND MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Es ist davon auszugehen, dass in naher Zukunft weder wesentlich mehr Geld noch mehr Personal für die Verwaltung zur Verfügung stehen wird, sondern dass sich der Transformationsdruck aufgrund von Budgetvorgaben und Pensionierungen eher verstärken als abnehmen wird. Aus diesem Grund ist es essentiell, bereits jetzt mögliche Handlungsfelder zu erkennen, die Kompetenz im Umgang mit Transformation zu entwickeln und die Reflexionsfähigkeit und Innovationskraft im System zu stärken, damit zukunftsfähige Lösungen übergreifend gefunden werden können.

Die Studie lässt die dafür zentralen Herausforderungen erkennen. Sie zeigt auch auf, dass die Führungskräfte bereits an vielen Stellen bei sich Fähigkeit zur konstruktiven Gestaltung der Herausforderungen sehen. Es gilt, diese Ressource für eine übergreifende und wirksame Transformation zu mobilisieren und mutig die nächsten Schritte einzuleiten. Die Studie unterstützt dabei und öffnet den Blick auf eine Vielzahl möglicher Handlungsfelder:

9.1. Personalstrategie und Führung weiterentwickeln

- Personalstrategien entwickeln: Eine besondere Herausforderung umfasst das Finden von Arbeitskräften (Recruiting, Arbeitgeberattraktivität), den Umgang mit Wissenstransfer, die Nachfolgeplanung und generationenübergreifende Zusammenarbeit.
- Führungskompetenz stärken: Die Wahrnehmung der Führungsaufgabe wird als zentrale Herausforderung eingeschätzt. Konkret werden die Themen Talentförderung und Entscheidungsfreude als "zu wenig ausgeprägt" gesehen.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Aktualisierung der Personalstrategien, Entwicklung zukunftsorientierter Führungskompetenzen (Stärkung von Eigenverantwortung, Entscheidungskraft trotz Unsicherheit, Ambiguitätstoleranz, Resilienz), Fokus auf Wirksamkeit der Führung, Förderung generationenübergreifender Zusammenarbeit, Aufbau effektiver Wissensmanagement-Systeme, Gestaltung von Nachfolgeprozessen, Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

9.2. Strategische Ausrichtung und langfristige Planung fördern

- Strategische Ausrichtung: Aspekte der langfristigen Planung (insbesondere „Strategische Orientierung" und "Finanzielle Kontinuität") werden überwiegend als "zu wenig ausgeprägt" bewertet. Es besteht der Wunsch nach langfristiger strategischer Orientierung und finanzieller Kontinuität.

- Verhältnis Politik und Verwaltung: Das Verhältnis von Politik und Verwaltung wird als Herausforderung gesehen. Die erwartete Unterstützung kurzfristiger politischer Maßnahmen durch die Verwaltung wird als "zu stark ausgeprägt" wahrgenommen.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Tragfähige Strategieprozesse mit einer klaren Road Map und Übernahme von Verantwortung zur Umsetzung, Finden von Synergien damit langfristige Finanzplanung möglich wird, Organisationsentwicklung unter Beteiligung von Betroffenen, Trend- und Zukunftsmonitoring mit Szenarienarbeit verbinden, Reflexionsräume schaffen, Strategie als Haltung kultivieren.

9.3. Innovation und Agilität ermöglichen und systematisieren

- Die Themen Freiraum für Innovation sowie schnelle Reaktion werden am häufigsten als "zu wenig ausgeprägt" bewertet.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Förderung der Innovationskultur und -kompetenz, Nutzung von kreativen Formaten und Instrumenten die Raum zum Experimentieren und Pilotieren geben, Innovationsbudgets bereitstellen, konsequente Erweiterung der Handlungsspielräume, Implementierung agiler Arbeitsweisen, agilere Organisationsformen ermöglichen, interne und externe Netzwerke und Kooperationen stärken.

9.4. Prozessoptimierung systemübergreifend gestalten

- Während die Optimierung im eigenen Bereich von vielen als "passend ausgeprägt" empfunden wird, wird bei der übergreifenden Gestaltung und Ausrichtung von Systemen und Prozessen deutlich häufiger "zu wenig ausgeprägt" angegeben.
- Konsequente Entscheidungen (auch unpopuläre Maßnahmen zur Systemverbesserung im eigenen Bereich) und eine konstruktive Fehlerkultur werden als "zu wenig ausgeprägt" angesehen.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Abteilungs- und organisationsübergreifende Synergie- und Optimierungsprozesse stärken und mit Strategien verbinden, Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten, Klarheit von Aufgaben, Befugnissen und Verantwortung an Nahtstellen, Gesamtprozesse aus Sicht der Nutzer:innen gestalten, Prozesslandkarten, digitale Tools nutzen, Beteiligungsformate entwickeln,

Implementierung einer offenen Feedback- und Fehlerkultur, Befähigung zur konsequenten Umsetzung notwendiger (auch unangenehmer) Entscheidungen, übergreifende Ziele und KPIs definieren.

9.5. Umgang mit KI forcieren

- 64% der Befragten sehen den Umgang mit KI als starke Herausforderung und relevanten Transformationsfaktor für die Gesellschaft und für Veränderungen der Arbeitswelt.
- Nur ein kleiner Teil schätzt die eigene Organisation als gut vorbereitet auf den Umgang mit KI ein. Zurückhaltung und Unsicherheit werden wahrgenommen.

MÖGLICHE HANDLUNGSFELDER

Bewertung der Chancen von KI, Entwicklung einer KI-Strategie, Kommunikation zum Abbau von Vorbehalten und Ängsten, Schulung von Mitarbeiter:innen und Führungskräften im Umgang mit und zum Einsatz von KI, organisatorische Anpassungen vornehmen, technische Voraussetzungen schaffen, Datenschutz und Ethik ernst nehmen, externe und interne Vernetzung und Expertise nutzen, Quick wins sichtbar machen, konkrete Anwendungsfelder definieren, Evaluieren und Lernen.

Fazit: Transformation braucht den Willen und die Fähigkeit, Spannungen zu gestalten und dadurch eine positive und erstrebenswerte Zukunft zu ermöglichen. Es ist wichtig, nicht nur an einzelnen Schrauben zu drehen. Vielmehr braucht es ein bewusstes, integriertes Management der zentralen Handlungsfelder und ihrer zugrunde liegenden Spannungsfelder.

Die Fähigkeit, diese Spannungsfelder in ihrem Zusammenspiel konstruktiv zu gestalten, wird damit zu einer Schlüsselkompetenz für wirksame Führung, für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung und für eine öffentliche Verwaltung, die Transformation nicht reaktiv verwaltet, sondern proaktiv gestaltet.

NÄCHSTE VERTIEFENDE SCHRITTE

Sollten Sie an einer weitergehenden Vertiefung interessiert sein, finden Sie auf den folgenden Seiten unsere entsprechenden Angebote.

TRANSFORMATION IN SPANNUNGSFELDERN in der öffentlichen Verwaltung

NETZWERK-WORKSHOP

für Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung

04. NOVEMBER 2025

Markhof, Wien

Inhalte

- Erkenntnisse aus der Studie zur öffentlichen Verwaltung diskutieren und Ansätze ableiten
- Übergreifendes Lernen, Austausch von Erfahrungen und Good Practices / Methoden
- Ansätze zur Weiterentwicklung für den eigenen Führungsbereich und übergreifend

Zielgruppe

Führungskräfte der öffentlichen Verwaltung / Bund – Land – Magistrate der großen Städt

[Weitere Informationen & Anmeldung](#)

IMPULS- UND DIALOGVERANSTALTUNG

zu den Studienergebnissen

Impuls

Präsentation der Kernergebnisse der Studie im Rahmen einer 1-2stündigen Veranstaltung in Ihrer Organisation oder im Rahmen einer Veranstaltung zum Thema.

Optionen zur weiteren Vertiefung

- Fragen und Dialog im Plenum
- Austausch in Kleingruppen, Rückmeldung von Erkenntnissen
- Ableitung von Ansätzen zur Weiterentwicklung

[Impuls & Dialog anfragen](#)

TRANSFORMATION IN SPANNUNGSFELDERN **in der öffentlichen Verwaltung**

BEFRAGUNG ZUR TRANSFORMATION für die eigene Organisation

Befragen – auswerten – diskutieren – Handlung ableiten

Auf Basis unseres Fragebogens und der Erfahrungen durch unsere Studie führen wir auch Online-Befragungen für einzelnen Organisationen oder auch Abteilungen durch.

Die Befragungen adressiert die wesentlichen Hauptspannungsfelder in der öffentlichen Verwaltung, aktuelle Herausforderungen sowie den Umgang mit KI.

Im Rahmen von Ergebnisworkshops mit Führungskräften leiten wir gemeinsam mit Ihnen Learnings und Maßnahmen ab.

[Interesse an Befragung](#)

WORKSHOP "POLARITY MANAGEMENT" – Die Balance finden!

13. NOVEMBER 2025
Online

Polarity Management hilft uns, zwischen lösbaren Problemen und sogenannten Polaritäten zu unterscheiden – dynamischen Gegensätzen, die sich nicht vollständig auflösen lassen, aber sinnvoll handhabbar sind.

In diesem Seminar wird eine Methode vorgestellt, mit der Führungskräfte und Teammitglieder Polaritäten klarer erkennen, ihre Merkmale besser verstehen und effektive Strategien entwickeln, um sie zu meistern.

[Weitere Informationen & Anmeldung](#)