



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Entbürokratisierung:  
Die Eignung und Befähigung der öffentlich Bediensteten  
zur deregulierten Arbeitsweise im Fokus.**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

**Vanessa Maria Mai**

Studienjahr 2024/2025

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Sauerland  
Zweitgutachter: Artur Hamm

## **Vorwort**

In die vorliegende Arbeit fließen Ergebnisse meiner Proseminararbeit „Fehlerursachen und Fehlergeneseemodelle“ ein, die 2023 der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg vorgelegt wurde.

Entstanden ist das Forschungsthema der vorliegenden Arbeit im Rahmen meines Praktikums beim Gemeindetag Baden-Württemberg – kurz nachdem die Entlastungsallianz für Baden-Württemberg ihre Arbeit aufnahm. Die Einblicke in die Arbeitsgruppen führten zusammen mit meinen bisherigen Erfahrungen aus dem Grundlagenstudium und der Praxisphase zu der Frage: „Haben wir, wen wir brauchen?“. Vor dem Hintergrund der Anpassung der Rahmenbedingungen stellte sich mir die Frage nach den Eigenschaften und Voraussetzungen des Verwaltungspersonals. Die vorliegende Arbeit soll diesen Aspekt beleuchten und einen Mehrwert für die Entwicklung der öffentlichen Verwaltung liefern.

An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei den Kolleginnen und Kollegen vom Gemeindetag Baden-Württemberg bedanken, die mir verschiedenste Einblicke in die Arbeit der Entlastungsallianz gewährt, ihren Input zu meinem Forschungsthema gegeben und mich bei der Kontaktaufnahme zu diversen Kommunen und Experten für meine empirische Forschung unterstützt haben. Auch den Kolleginnen und Kollegen vom Landratsamt Heilbronn und seinem Personalrat gebührt mein Dank für die Erlaubnis und Ermöglichung, meine Umfrage intern an alle Mitarbeitenden zu senden. Ein besonderer Dank gilt meinem Erstbetreuer, Prof. Dr. Sauerland, der bereits im Grundlagenstudium mit seinem Proseminar und Fachprojekt zum Thema „Fehler im Griff“ den Grundstein für diese Arbeit gelegt hat und meinem Zweitbetreuer Artur Hamm, der sich tatkräftig für mich eingesetzt hat. Abschließend möchte ich mich bei allen anderen Personen bedanken, die mich bei der Durchführung dieser Arbeit unterstützt haben, insbesondere bei den Expertinnen und Experten, die sich interviewen ließen und meinen Korrekturleserinnen.

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Verzeichnis der Anlagen .....	VIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Inhalt und Zielsetzung der Arbeit .....	3
1.3 Relevanz der erwarteten Ergebnisse .....	4
2 Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Entbürokratisierung und Verwaltungsmodernisierung.....	5
2.1.1 Begriffliche Bestimmungen und Bedeutung.....	5
2.1.2 Fehlerkultur im öffentlichen Dienst.....	7
2.1.3 Mindset und Culture Change .....	10
2.1.4 Personal- und Persönlichkeitsentwicklung .....	13
2.2 Persönlichkeitstypologie .....	16
2.2.1 Einführung in die Persönlichkeitspsychologie .....	16
2.2.2 Die vier Farbtypen nach INSIGHTS MDI®.....	19
2.2.3 Zusammenhang zwischen Farbtypen und Berufswahl .....	22
3 Forschungsdesign .....	25
3.1 Forschungsfragen und Vorüberlegungen.....	25
3.2 Methode Studie 1 (Experteninterviews) .....	26
3.2.1 Vorgehensweise und Experten.....	26
3.2.2 Konstruktion des Interviewleitfadens .....	28
3.3 Methode Studie 2 (Online-Befragung) .....	29
3.3.1 Konstruktion des Fragebogens.....	29
3.3.2 Stichprobe und Durchführung der Untersuchung .....	31
4 Analyse und Ergebnisse .....	32
4.1 Studie 1 (Experteninterviews) .....	32
4.1.1 Eigenschaften des Verwaltungspersonals.....	32
4.1.2 Kulturbezogene Rahmenbedingungen.....	34

4.1.3	Behördliche Entwicklungsangebote .....	35
4.1.4	Readiness für Entbürokratisierung.....	36
4.2	Studie 2 (Online-Befragung).....	38
4.2.1	Bereinigung des Datensatzes .....	38
4.2.2	Demografische Daten .....	39
4.2.3	Prioritäten bei der Berufswahl .....	40
4.2.4	IST-Zustand .....	41
4.2.5	Persönlichkeiten.....	47
4.2.6	Bedeutung der Berufserfahrung.....	48
5	Diskussion und Einordnung der Ergebnisse.....	50
6	Ausblick und Handlungsempfehlung .....	54
	Literaturverzeichnis .....	56
	Eidesstattliche Erklärung .....	67

## Abkürzungsverzeichnis

<b>a. D.</b>	außer Dienst
<b>BW</b>	Baden-Württemberg
<b>dbb</b>	dbb beamtenbund und tarifunion
<b>dt.</b>	Deutsch
<b>engl.</b>	Englisch
<b>et al.</b>	und andere
<b>Hrsg.</b>	Herausgeber
<b>i.d.R.</b>	in der Regel
<b>indiv.</b>	individuell
<b>KGSt</b>	Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement
<b>lat.</b>	Latein
<b>MP</b>	Ministerpräsident
<b><i>mw</i></b>	Mittelwert
<b><i>n</i></b>	Stichprobengröße
<b>OB</b>	Oberbürgermeister
<b>o. Ä.</b>	oder Ähnliches
<b>o. g.</b>	oben genannt/-e/-er/-es
<b>o. J.</b>	ohne Jahr
<b>öD</b>	Öffentlicher Dienst
<b>s. o.</b>	siehe oben
<b>sog.</b>	sogenannt/-e/-er/es
<b>S.W.R.</b>	Südwestrundfunk
<b>zdf</b>	Zweites Deutsches Fernsehen

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die acht INSIGHTS-Typen.....	22
Tabelle 2: Vergleich der Farbtypen bzgl. der zukunftsrelevanten Jobkriterien ....	23

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Zonen.....	14
Abbildung 2: Die vier Farbtypen nach INSIGHTS MDI® .....	19
Abbildung 3: Prioritäten bei der Berufswahl.....	40
Abbildung 4: Selbstsicherheit und Kompetenz .....	42
Abbildung 5: Veränderungsbereitschaft.....	43
Abbildung 6: Führungs- und Fehlerkultur.....	44
Abbildung 7: Entwicklungsangebote und Hürden .....	45
Abbildung 8: Auswertung Persönlichkeitstypen .....	47
Abbildung 9: Zusammenhang von Dienstalter und Unsicherheit bei Ermessen ...	49
Abbildung 10: Zusammenhang von Ausbildung und Unsicherheit bei Ermessen	49

## Verzeichnis der Anlagen

Folgende Anlagen sind online einsehbar:

- Anlage 1: Fragebogen zur Online-Umfrage (Muster)
- Anlage 2: Umfrage-Ergebnisse mit explorativer Datenanalyse
- Anlage 3: „Quick & dirty“ INSIGHTS MDI®-Test
- Anlage 4: Interviewleitfaden
- Anlage 5: Interview-Transkript 1 (Ministerial-Expertin)
- Anlage 6: Einwilligungserklärung Ministerial-Expertin
- Anlage 7: Freigabe Transkript (Ministerium)
- Anlage 8: Interview-Transkript 2 (Frauke Jeske)
- Anlage 9: Einwilligungserklärung Frauke Jeske
- Anlage 10: Interview-Transkript 3 (OB Dambacher)
- Anlage 11: Einwilligungserklärung OB Dambacher
- Anlage 12: Interview-Transkript 4 (OB Sprißler a. D.)
- Anlage 13: Einwilligungserklärung OB Sprißler a. D.
- Anlage 14: Auswertung Experteninterviews
- Anlage 15: die:gemeinde Interview mit MP Kretschmann
- Anlage 16: die:gemeinde Beitrag zur Stadt Herrenberg
- Anlage 17: § 50 Landesbeamtengesetz (LBG)
- Anlage 18: Masterplan für die Transformation der Verwaltung



# 1 Einleitung

*Es ist besser, um Vergebung zu bitten, als um Erlaubnis zu fragen.*

*(Wendy Rohm)*

Die öffentliche Verwaltung war bislang kein Ort für derartiges Gedankengut und doch stammt folgendes Zitat von Ministerpräsident Kretschmann: „Es muss ein Mentalitätswandel stattfinden – hin zum mutigen Nutzen von Spielräumen, weg von der ängstlichen Fehlervermeidungskultur“ (Süddeutsche Zeitung, 2023).

## 1.1 Problemstellung

Laut einer SWR-Umfrage fühlen sich 78 % der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister durch zu viel Bürokratie belastet (S.W.R. Aktuell, 2024b). Regelmäßig erscheinen Schlagzeilen wie „Meinung: ‚Bürokratiemonster‘ überall“ (S.W.R. Aktuell, 2024a) oder „Die Bürokratie wird immer schlimmer“ (Stuttgarter Zeitung, 2024). Allen Beteiligten scheint klar zu sein: Es muss sich etwas ändern. Das Land Baden-Württemberg versucht, insbesondere seit der Gründung des Normenkontrollrats Baden-Württemberg im Jahr 2018, auf verschiedene Weisen, bürokratische Belastungen zu reduzieren. Einer dieser Ansätze ist die im Sommer 2023 zusammen mit acht Verbänden aus Kommunen, Wirtschaft und regionalen Banken gebildete Entlastungsallianz für Baden-Württemberg. Diese soll in Arbeitsgruppen insbesondere Vorschläge zur Entschlackung von überregulierten Gesetzen und dem Abbau der überbordenden Bürokratie erarbeiten (Staatsministerium Baden-Württemberg, 2023a).

Die durch den Namen der Allianz implizierte *Entlastung* als Folge der Entbürokratisierung kann jedoch nicht ohne Weiteres für alle Akteure vorausgesetzt werden. Jede Veränderung bringt neue Herausforderungen mit sich – oft ist die Veränderung selbst bereits eine Herausforderung. Für die im öffentlichen Dienst Verbeamteten und Beschäftigten bedeuten die Entlastungsbestrebungen, dass künftig neue Anforderungen an sie und ihre Arbeitsweise gestellt werden. Ministerpräsident Kretschmann formulierte dies im eingangs zitierten Statement sehr deutlich.

Die öffentliche Verwaltung ist die Exekutive, also die ausführende Kraft, die die gesetzlichen Vorgaben umsetzt. Für eine erfolgreiche Entbürokratisierung und Modernisierung der Verwaltung bedeutet das, dass die öffentlich Bediensteten<sup>1</sup> in der Lage sein müssen, mit neu eröffneten Ermessensspielräumen und entschlackten Gesetzen sowie flacheren Hierarchien und ständiger Veränderung umzugehen. Bis dato war die Hauptanforderung an Beamtinnen und Beamten im gehobenen Dienst beispielsweise die Fähigkeit, komplexe Gesetzestexte auszulegen und korrekt anzuwenden sowie sich klassischen Hierarchien zu fügen. Unter der Annahme, dass der beschriebene Veränderungs- und Entlastungsprozess erfolgreich sein wird, gewinnen künftig eigenverantwortliches Entscheiden und Flexibilität in der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung. Doch die Bereitschaft und Fähigkeit, mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenz übertragen zu bekommen, sind nicht ohne Weiteres vorauszusetzen – nicht umsonst stellt der Grad der Selbstständigkeit (Ermessen) im Stellenbewertungsbogen nach KGSt® eine eigene Kategorie dar, die zur Höherbewertung einer Stelle führen kann (vgl. Land Berlin, 2023). Diese Kompetenzen sind kein Schwerpunkt in den Curricula der klassischen Ausbildungen für den öffentlichen Dienst, außerdem besteht Grund zur Annahme, dass sie an die Persönlichkeit und fachliche Kompetenz – die auch mit der (Berufs-) Erfahrung zusammenhängt – der einzelnen Person geknüpft sind. Vermutet wird zudem, dass auch die Fehlerkultur in den Behörden und der öffentliche Umgang mit Behördenfehlern dabei eine entscheidende Rolle spielen, denn wer Angst vor Fehlentscheidungen haben muss, der vermeidet es tendenziell, Entscheidungen zu treffen.

Da der öffentliche Dienst durch Herausforderungen wie Personalmangel bereits aktuell massiv belastet ist, braucht es dringend Entlastung (zdf, 2023). Gleichzeitig sind entsprechende Maßnahmen notwendig, um die Bediensteten angemessen auf die erwarteten Anforderungen der gewünschten neuen Arbeitssituation vorzubereiten und die absolute Überforderung zu vermeiden. Denn man kann von Beamtinnen und Beamten halten, was man möchte, doch in einer Sache sind sich 85 % der über Vierzehnjährigen einig: Flexibel sind sie nicht (Forsa, 2024, S. 11).

Es stellt sich die Frage: *Haben wir, wen wir brauchen?*

---

<sup>1</sup> Der Begriff umfasst Beamtinnen/Beamte und Angestellte.

## 1.2 Inhalt und Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen dieser Arbeit soll der Zustand der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg erfasst werden. Die zentrale Frage ist: *Hat die öffentliche Verwaltung heute das passende Personal für die Verwaltung von morgen?* Daran schließt sich gegebenenfalls eine zweite Frage an: *Kann sie etwas daran ändern?*

Da der Fokus dieser Arbeit auf der Eignung und Befähigung der öffentlich Bediensteten liegt, werden keine konkreten Entbürokratisierungsmaßnahmen oder deren Erfolgsaussichten und Sinnhaftigkeiten untersucht. Berücksichtigt wird jedoch die Frage, ob bzw. wie dafür gesorgt werden kann, dass die Veränderungsbestrebungen auch für die öffentlich Bediensteten Entlastung bringen oder zumindest nicht zu Mehrbelastung führen.

Mit der *Eignung* der öffentlich Bediensteten ist in dieser Arbeit die persönliche Eignung, also die Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltenspräferenzen, gemeint. Untersucht wird die Bedeutung der Persönlichkeit für das Vorhandensein der idealen Eigenschaften des Verwaltungspersonals von morgen. Auch Zusammenhänge mit der wahrgenommenen fachlichen Kompetenz (*Fähigkeit*) und die Möglichkeiten der *Befähigung* – im Sinne des Fähigmachens – sollen festgestellt werden. Die *deregulierte Arbeitsweise* bezeichnet dabei in leicht überspitzter Weise die mögliche künftige Arbeitswelt der öffentlich Bediensteten in dem Fall, dass die Verwaltung im Rahmen der Veränderungsbestrebungen eine sehr radikale Transformation durchlaufen sollte. Da es sich bei den genannten Fragestellungen um neuartige Ansätze handelt, ist die vorliegende Arbeit eher *explorativ* ausgerichtet. Um ein erstes Grundverständnis der Thematik zu erhalten, wurden vier Expertinnen und Experten interviewt. Bei diesen handelte es sich um eine Ministerial-Expertin, eine Personalentwicklerin der Stadt Herrenberg, den ehemaligen Oberbürgermeister der Stadt Herrenberg und den Oberbürgermeister der Stadt Ellwangen. Im Nachgang an die Experteninterviews wurde eine breitflächige Online-Befragung in baden-württembergischen Behörden durchgeführt, mit dem Ziel unter anderem das grobe Persönlichkeitsprofil der öffentlichen Verwaltung zu ermitteln und Zusammenhänge zwi-

schen den erfassten Verhaltenspräferenzen und dem sogenannten *Degree of Readiness*<sup>2</sup> für die Entbürokratisierung beziehungsweise Veränderung im Allgemeinen zu analysieren.

### 1.3 Relevanz der erwarteten Ergebnisse

Es wird erwartet, dass bei der Beantwortung der im vorherigen Abschnitt aufgeworfenen Fragen zwischen *Persönlichkeit* und *Fähigkeit* unterschieden werden muss. Die relativen Erkenntnisse über möglicherweise bestehende, relevante Zusammenhänge zwischen den Persönlichkeitsmerkmalen der Bediensteten und den notwendigen Eigenschaften für die Arbeit mit weniger Regulierung und mehr Eigenverantwortung in einer modernisierten Verwaltung können Grundlage für eine gezielte Personalrekrutierung in der Zukunft werden. Dies wird insbesondere vor dem Hintergrund des ab dem Jahr 2030 erwarteten, extremen Arbeitskräftemangels im öffentlichen Dienst (Deutscher Beamtenbund, 2023) von sehr großer Bedeutung sein.

Für das bisher angestellte und insbesondere verbeamtete Personal, das der öffentlichen Verwaltung voraussichtlich erhalten bleibt – selbst, wenn es künftig eher ungeeignet sein sollte – könnten Maßnahmen der persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung eingesetzt werden. Die Ergebnisse dieser Arbeit können Impulse für künftige Personalentwicklungsmaßnahmen setzen. Außerdem wird Aufschluss über den aktuellen Stand der Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung gegeben. Dies ist angesichts ihrer Bedeutung für die langfristige Handlungsfähigkeit der öffentlichen Hand höchst relevant. Da öffentlich Bediensteten Sicherheitsliebe und Veränderungsscheu nachgesagt wird, ist vor dem Hintergrund der Entbürokratisierung und Verwaltungsmodernisierung vermutlich entscheidend, ob der Dienstherr Einfluss auf das Mindset seines Personals hat. Wenn dem so ist und er seiner Verantwortung nachzukommen weiß, dann haben die öffentlichen Verwaltungen gute interne Voraussetzungen für eine gelingende Transformation der Verwaltung.

---

<sup>2</sup> dt. Grad der Bereitschaft/Vorbereitung.

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Entbürokratisierung und Verwaltungsmodernisierung

#### 2.1.1 Begriffliche Bestimmungen und Bedeutung

Eine einheitliche, aktuelle Definition von Bürokratie gibt es nicht (Beckmann, 2019; Ludewig, 2021). Der Begriff, der ursprünglich aus dem Französischen kommt, bedeutet wörtlich „Herrschaft des Beamtenapparats, Gesamtheit der Beamten“ (Pfeifer et al., 1993). Gemäß der Bürokratietheorie des Soziologen Max Weber ist diese Bürokratie unter anderem durch feste Amtshierarchien, eindeutige Kompetenzverteilung, regelgebundene sowie schriftliche und aktenmäßige Amtsführung, die Trennung von Amt und Person sowie die fachliche Qualifikation und Hauptberuflichkeit des Verwaltungspersonals gekennzeichnet (Weber, 1922). Neben dieser organisations- und herrschaftsbezogenen Definition hat sich jedoch eine weitere Bedeutung des Begriffs entwickelt: Bürokratie wird „inzwischen (...) vielfach mit ineffizienter Verwaltung gleichgesetzt“ (Benz, 2011, S. 132). Das Statistische Bundesamt definiert Bürokratie darum wie folgt – und beschreibt dabei einen Konsens: „Bürokratie ist das Ausführen von Verwaltungstätigkeiten nach klaren Vorgaben und innerhalb festgelegter Strukturen. (...) Oft wird Bürokratie als belastend empfunden und mit einem Übermaß an Vorschriften gleichgesetzt“ (*Bürokratiekosten*, o. J.).

Die sprachlich unsaubere Trennung von Bürokratie und Bürokratismus<sup>3</sup> sowie die Tatsache, dass das bürokratische System, der durch sie entstehende Aufwand oder auch die Überregulierung häufig mit demselben Wort (*Bürokratie*) benannt werden, führt zu Unklarheit bezüglich des Begriffs der Entbürokratisierung bzw. des synonym verwendeten Bürokratieabbaus. Beispielhafte Definitionen sind „[i.d.R.] ein Abbau von Vorschriften und Gesetzen, aber auch eine erhöhte Transparenz behördlichen Handelns“ (JuraForum, o. J.) oder „Vereinfachung oder Beseitigung als hinderlich angesehener bürokratischer Strukturen, Vorschriften o. Ä.“ (Duden, o. J.).

---

<sup>3</sup> Übersteigerung der Bürokratie, die zum Selbstzweck wird und ihre interne Organisation gegenüber den eigentlichen Zielen und Zwecken in den Vordergrund stellt“ (Gabler Wirtschaftslexikon, o. J.).

Aus Gründen der Zuständigkeit und Verantwortung ist es aber wichtig, zwischen der politischen Überregulierung und der behördlichen Überbürokratisierung zu unterscheiden. Gleichzeitig überschneiden sich die Vermeidung von Überregulierung – auch *Bessere Rechtsetzung* genannt – und die Entbürokratisierung teilweise, „da die Reduzierung von Bürokratie auf der Regulierungsebene (z. B. die Vermeidung unnötiger bürokratischer Hürden, die auf Gesetzen basieren) ein Ziel von Besserer Rechtsetzung ist“ (Jantz & Veit, 2018, S. 5). Dieses Zusammenspiel wird auch in der Pressemitteilung zur Gründung der Entlastungsallianz deutlich, in der der Ministerpräsident erklärt: „Gemeinsam werden wir den Abbau von Bürokratie angehen. Wir werden uns ganz genau anschauen, welche Regeln es wirklich braucht und wie die konkrete Umsetzung von Aufgaben effizienter werden kann“ (Staatsministerium Baden-Württemberg, 2023b). Dieser Gedanke entspricht folgender Definition des Verbs *entbürokratisieren*: „Den Ablauf eines Verfahrens derart umgestalten, dass es einfacher und schneller wird, ohne dabei wirklich an Qualität zu verlieren; abspecken; entschlacken; reformieren; überarbeiten; vereinfachen“ (Netzverb® Deutsch, o. J.).

Vor dem Hintergrund dieser Definition ist klar, dass sich die Entlastung aus dem Abbau der über das Maß der Ordnung hinausgehenden bürokratischen Belastung ergeben soll. Nicht Sinn und Zweck des Bürokratieabbaus ist die Abschaffung des Verwaltungsapparats als solchem. Stattdessen soll die verbürokratisierte Behörde, wie sie Bernhardt (2020) nennt, wieder effizient gemacht werden. Neben Ansätzen wie „*Bessere Rechtsetzung*“ widmet sich das Land hierfür auch der Verwaltung selbst. Mit dem Masterplan für die Transformation der Verwaltung soll die innere Organisation, Kultur und Arbeitsweise der Verwaltung tiefgreifend verändert und modernisiert werden – damit eben nicht noch mehr „Bürokratie“ produziert wird (siehe Anlage 5, S. 44). Während in Bezug auf die Regelungsdichte klar ist, dass sie auf ein notwendiges und praktikables Maß reduziert werden soll, gehen die Modernisierungsbestrebungen darüber hinaus und haben eine umfassende Transformation der Verwaltung zum Ziel. Noch ist nicht klar, ob der Verwaltungsapparat künftig in seinen Grundpfeilern verändert werden könnte. Völlig auszuschließen ist dies nicht, da nicht mehr alle von Weber festgehaltenen Voraussetzungen erfüllt sind. Beispielsweise liegt das Ansehen der Beamtinnen und Beamten, welches nach dem

Verständnis von Weber zu den Personenmerkmalen der Bürokratie gehört, inzwischen bei lediglich 32 % (Deutscher Beamtenbund, 2024, S. 36).

Aufgrund der komplexen und letztlich in ihrem Ausmaß und Ergebnis langfristig unvorhersehbaren Veränderungsbestrebungen stehen die zu untersuchenden Fragestellungen in dieser Arbeit unter der Prämisse: *Was wäre, wenn?* Die Lesenden sind dazu eingeladen, sich auf ein Gedankenexperiment einzulassen und sich eine (Arbeits-) Welt vorzustellen, in der die Entbürokratisierung und Transformation der öffentlichen Verwaltung ihren Höhepunkt erreicht haben.

Im Titel der vorliegenden Arbeit steht der Begriff *Entbürokratisierung* stellvertretend für die möglichen, anstehenden Entlastungen und Veränderungen. Als wegweisend für die Ausrichtung dieser Bachelorarbeit und als Grundlage für die konstruierte neue Arbeitswelt der öffentlich Bediensteten sowie der damit verbundenen Anforderungen, wird für den weiteren Verlauf der Arbeit folgende Äußerung des Ministerpräsidenten festgelegt:

„Der Veränderungsbedarf ist tiefgreifend: Wir brauchen eine neue Verwaltungskultur, wir brauchen neue, digitale Prozesse und wir brauchen weniger unnötig belastende Regelungen. Das alles steht und fällt mit der **Bereitschaft zur Veränderung. Mehr Mut zu klaren Entscheidungen**, weniger Einzelfallgerechtigkeit, **eine andere Fehlerkultur**: Da setzen wir mit unserer Entlastungsallianz an“ (die:gemeinde, 2023, S. 32 f., siehe Anlage 15).

## 2.1.2 Fehlerkultur im öffentlichen Dienst<sup>4</sup>

Was ist eine Fehlerkultur und warum bedarf es einer anderen? Unter einer (positiven) Fehlerkultur versteht man eine „Form von Organisationskultur, die darauf ausgerichtet ist, aus Fehlern<sup>5</sup> in einer Organisation zu lernen und diese als exzellente Lernquelle zu sehen, um die Systemzuverlässigkeit zu verbessern“ (Spektrum, o. J.-a). Es handelt sich also um einen konstruktiven und offenen Umgang mit Fehlern,

---

<sup>4</sup> Dieses Unterkapitel bezieht sich auf die Ergebnisse der im Vorwort genannten Proseminararbeit.

<sup>5</sup> Fehler werden je nach Branche und Kontext unterschiedlich definiert, in der Psychologie haben sie jedoch stets eine menschliche Ursache. Bei vertieftem Interesse an der Entstehung der sog. *Human Error* empfiehlt sich die Lektüre des gleichnamigen Werkes von J. Reason (1990).

bei dem der Fokus auf der Frage nach der Fehlerursache und dem erzielbaren Lerneffekt, nicht auf der Suche nach dem Schuldigen oder einem Sündenbock, liegt. Diese Fehlerstrategie nennt Brückner (2021) *Fehlerfreundlichkeit* bzw. *Fehleroffenheit* – im Gegensatz zur *Fehlerlosigkeit* bzw. *Fehlervermeidung*. Die öffentliche Verwaltung hat jedoch Schwierigkeiten dabei, diese Einstellung breitflächig zu übernehmen; Fehler dürfen nicht passieren und wenn doch, übernimmt häufig keiner die Verantwortung dafür – weder für den Fehler als solchen noch für dessen Aufarbeitung (Schön et al., 2023). Auf dem Blog *Agile Verwaltung* ist die Rede von einer „Kultur der organisierten Unverantwortlichkeit“ (Michl, 2017): Schuld und Zuständigkeit werden regelmäßig abgewiesen und weitergereicht, wodurch die eigentliche Fehleranalyse und somit auch die Verbesserung auf der Strecke bleiben. Nachvollziehbar ist die unzureichende Fehlerkultur in der Verwaltung durchaus. Schließlich muss sie sich für jede Entscheidung potenziell vor Gericht oder zumindest vor der Presse und der Bürgerschaft verantworten. Außerdem darf sie streng genommen nach außen hin tatsächlich keine Fehler machen, da z.B. ein *Rechtsanspruch* auf (ermessens-) fehlerfreie Entscheidung besteht. Da die Exekutive den Staat vertritt, wäre fehlerhaftes Handeln – insbesondere in der Eingriffsverwaltung – zudem gefährdend für das Vertrauen in den Staat (Mai, 2023). Darum versuchen die Behörden, eine Null-Fehler-Strategie umzusetzen. Zusätzlich haben sowohl die Presse auch als die Bürgerinnen und Bürger oftmals wenig Gnade mit dem Verwaltungspersonal, sodass dieses teilweise sogar persönlich für Entscheidungen angefeindet wird (siehe Anlage 12, S. 90). Die logische Konsequenz daraus ist, dass sich die Verwaltungsmitarbeitenden erstrecht doppelt absichern, alles detailliert dokumentieren und Entscheidungen lieber an Vorgesetzte abgeben – der MP sprach von der *ängstlichen Fehlervermeidungskultur* (s. o.). Die gesamtgesellschaftliche Mitverantwortung an der Entstehung von immer mehr bürokratischer Belastung muss darum an dieser Stelle klar betont werden.

Gleichzeitig ist es eine primäre Führungsaufgabe, eine positive Fehlerkultur zu prägen (Christ, 2024; Goller & Laufer, 2024). Eine aktuelle Studie, an der 129 öffentlich Bedienstete teilgenommen haben, zeigt, dass die interne Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg bereits auf einem guten Weg ist (Fomenko, 2023): So gab die Mehrheit der Befragten an, dass innerhalb ihres



Teams Fehler gemacht werden dürfen und sie mit emotionaler Unterstützung rechnen können, wenn ein Fehler passiert ist. Eine solche teaminterne Fehlerkultur trägt auch zur psychologischen Sicherheit bei. Nach Edmondson (1999) beschreibt psychologische Sicherheit die „gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen“ (Goller & Laufer, 2024, S. 9), woraus ein massives Lern-, Innovations- und Veränderungspotential sowie Mitarbeitendenengagement folgen. Dieser Gedanke findet sich auch in den Forderungen des MPs wieder.

Wichtig ist zu betonen, dass das Abwenden von der Fehlervermeidung nicht bedeutet, dass die Behörden bewusst die Qualität ihrer (Dienst-)Leistung senken dürfen, sondern, dass das Fehlermanagement angepasst werden muss (Vollbracht, 2019). Zum einen muss die Kommunikation und Rhetorik in Bezug auf Fehler verändern werden – von der Schuldfrage „*Wer war das?!*“ hin zu einer offenen Kommunikation und der reflektierenden Frage „*Warum ist das passiert?*“. Dadurch lernen die Mitarbeitenden, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen und diese anzusprechen. Wenn zusätzlich zur offenen Kommunikation beispielsweise eine sog. *Root Cause Analysis*, also eine tiefgreifende Untersuchung der Fehlerursache, durchgeführt wird, können passgenaue Lösungen erarbeitet und dieselben Fehler künftig vermieden werden (Mai, 2023). Wie Queckbörnern (2024) darstellt, sollte seitens der Führungskraft aber auch erkannt werden, dass Fehler unterschiedliche Güte haben. So gibt es Fehler, die nicht (erneut) vorkommen sollten, weil sie vermieden werden könnten und keinen Mehrwert generieren, aber auch solche Fehler, die in Zusammenhang mit einem Vorstoß entstehen und im Grunde unvermeidbar sind, wenn Fortschritt ermöglicht werden soll. Diese sog. intelligenten Fehler gehören hervorhoben und gefördert. Dies gilt insbesondere in der heutigen BANI<sup>6</sup>-Welt – dem Zeitalter des Chaos – wo Experimente und das damit verbundene Fehlerrisiko unausweichlich sind.

---

<sup>6</sup> Das Akronym BANI (*b:rittle, a:nxious, n:on-linear, i:ncomprehensible*) ist die Aktualisierung des Akronyms VUCA (*v:olatile, u:ncertain, c:omplex, a:mbiguous*) (Grabmeier, 2020).

Vor dem Hintergrund, dass eine positive Fehlerkultur auch mit der organisationalen Resilienz<sup>7</sup>, also vor allem mit der Belastbarkeit einer Organisation, zusammenhängt (Haas et al., 2022), ist sie aktuell von größter Bedeutung für den Erhalt der Handlungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung (Fomenko, 2023).

Eine weitere Auswirkung der Fehlerkultur betrifft die Gesundheit der Beschäftigten: Eine positive Fehlerkultur kann zusammen mit Resilienz-Trainings, Vorbildern im eigenen Unternehmen und einer hohen Selbstwirksamkeit vor Burnout schützen (Korman et al., 2022). Angesichts der Tatsache, dass Stand Mai diesen Jahres 61 % der öffentlich Bediensteten in Deutschland unter psychischer Belastung durch die berufliche Tätigkeit litten (Forsa, 2024), ist die Relevanz dieser Erkenntnis nicht zu unterschätzen.

Um eine positive Fehlerkultur zu prägen, rät das Magazin *Top Eins* (2021) Führungskräften im öffentlichen Sektor, Vorbild zu sein und die eigene Unkenntnis und/oder Fehler zu thematisieren, regelmäßig Feedback-Gespräche über die Erkenntnisse aus begangenen Fehlern zu führen und über die Konsequenzen von Fehlervertuschung aufzuklären. Als konkrete Ideen für Gespräche über Fehler werden der *Pinguin-Award*, eine Auszeichnung für den erkenntnisbringendsten Fehler, *FuckUp-Events*, auf denen über das eigene Scheitern und Lernen aus Fehlern gesprochen wird, und die *retrospektive* Debatte am Ende eines Projektes genannt.

Solche Möglichkeiten sind notwendig, um sicherzustellen, dass eine positive Fehlerkultur nicht nur ein guter Vorsatz bleibt, sondern gelebte Realität wird. Für die gesamte Organisationskultur gilt, dass eine zielgerichtete Veränderung aktive Führung und Change-Prozesse benötigt.

### **2.1.3 Mindset und Culture Change**

Wie bereits angedeutet, ist es in Bezug auf Veränderung<sup>8</sup> wichtig, sie in jeder Hinsicht aktiv zu gestalten. Für den konkreten Fall der Entbürokratisierung bedeutet dies einerseits, dass parallel zu den politischen Veränderungen (Deregulierung) auch in den einzelnen Behörden Change-Maßnahmen umgesetzt werden müssen. Andererseits ist dabei neben der sachlichen Ebene (z.B. dem strukturellen Abbau von

---

<sup>7</sup> *lat.* resilire = zurückspringen, wiederaufrichten, abprallen.

<sup>8</sup> *engl.* Change.

Hierarchien) auch die psychologische Ebene (z.B. das Team- und Rollenverständnis der Mitarbeitenden) zu berücksichtigen, da ansonsten eine Diskrepanz zwischen der organisatorischen Veränderung und dem Verhalten der Mitarbeitenden entsteht. Dadurch wäre die Veränderung und folglich die Organisation nicht so erfolgreich, wie sie sein sollte (Berner, 2019). Neben den messbaren, harten Faktoren wie dem Aufbau und den Prozessen, sind darum auch die weichen Faktoren<sup>9</sup> wie die Unternehmenskultur von großer Bedeutung (Vahs, 2019):

Unter Organisationskultur – synonym wird vielfach der Begriff Unternehmenskultur (corporate culture) verwendet – ist die Gesamtheit der im Laufe der Zeit in einer Organisation zu einem bestimmten Zeitpunkt wirksamen Wertevorstellungen, Verhaltensvorschriften (Normen), Überzeugungen und Einstellungen zu verstehen (Vahs, 2019, S. 121).

Das Wort *wirksam* in der o. g. Definition deutet darauf hin, dass die Unternehmenskultur mehr bedeutet als Leitbilder und Werte. Gemeint und entscheidend ist die gelebte Kultur. Die Unternehmenskultur befindet sich ständig im Wandel; sie wird zum einen passiv durch Rahmenbedingungen, zum anderen aktiv durch das Vorbild der Führungskräfte beeinflusst (Berner, 2019). Gelebt und somit verifiziert wird sie aber von den Beschäftigten. Deren Verhalten wird – wie folglich das kollektive Mindset – zu einem nicht unerheblichen Maß von den individuellen Mindsets bestimmt.

Mindset – im Deutschen meist als Mentalität übersetzt – bezeichnet eine vorherrschende Persönlichkeitseigenschaft im Sinne eines Denk- und Verhaltensmusters eines Menschen oder einer sozialen Gruppe, wobei damit Einstellungen, Haltungen und Weltanschauungen mit umfasst werden. (...) Aus der Sicht der Psychologie umfasst ein Mindset vor allem individuelle Einstellungen und die Art und Weise, wie Menschen fühlen und handeln, sodass Mindsets aus dieser Perspektive vor allem durch persönliche Erfahrungen geprägt werden (Stangl, 2021 o. S.).

---

<sup>9</sup> Weiche Faktoren sind nicht oder nur mit Hilfsindikatoren messbar (Lies, o. J.).

Demnach entspringt auch die Lern- und Fehlerkultur einem Mindset (Schön et al., 2023). Murphy und Reeves (2019) konkretisieren passend hierzu den Begriff des Mindsets und bezeichnen ihn als „the beliefs people have about the fixedness or malleability<sup>10</sup> of human traits“ (Murphy & Reeves, 2019, S. 2). Das Growth Mindset ist eine Denkweise, die mit einer ständigen Wachstumserwartung einhergeht. Menschen mit einem ausgeprägten Growth Mindset halten Eigenschaften wie Intelligenz oder Fähigkeiten für gewissermaßen formbar. Sie haben Freude am Lernprozess – in der Psychologie auch *Need for Cognition* genannt – und sind offen für Fehler sowie Feedback. Personen mit der Tendenz zu einem Fixed Mindset hingegen haben limitierte Erwartungen und Vorstellungen in Bezug auf sich selbst und ihre Fähigkeiten. Sie sind weniger lernbereit und treffen häufig Aussagen wie: „Das kann ich nicht; ich bin einfach nicht der Typ dafür“ (Stangl, 2021). Da Mindsets domänenspezifisch sind, können sie pro Thema oder Lebensbereich variieren (Rattan & Oztugmus, 2019).

Der öffentlichen Verwaltung – und der Gesellschaft – stehen, wie in den vorherigen Kapiteln angedeutet, viele und umfangreiche Veränderungen bevor, welche nur mit dem richtigen Mindset bewältigt werden können. Denn wer sich selbst für nicht lernfähig hält, ist auch nicht offen für Veränderung. Außerdem gibt es unter anderem einen Zusammenhang zwischen dem Mindset einer Person und ihrem Selbstvertrauen, ebenso mit ihrer Arbeitsmotivation, -effizienz und -leistung (Murphy & Reeves, 2019). Die Ausprägung des Mindsets ist veränderbar. Gestärkt werden kann ein gutes Mindset seitens der Organisation nach Murphy und Reeves (2019) durch die Identifikation von „Trigger“<sup>11</sup> und die entsprechende Reaktion darauf. Mögliche „Trigger“ für das Fixed Mindset sind kritisches Feedback, Evaluationsgespräche, arbeitsintensive Situationen und der Erfolg anderer. Die Behörden können dieses Wissen nutzen, um die gelebte Unternehmenskultur zu verändern, indem sie gezielt und möglichst positiv Einfluss auf die Mindsets der Mitarbeitenden nehmen. Dies nennt man auch Kulturwandel, wie aus folgender Definition hervorgeht:

---

<sup>10</sup> dt. Formbarkeit.

<sup>11</sup> dt. Auslöser. Disclaimer: Der Begriff „Trigger“ sollte nicht inflationär verwendet werden. Die Verwendung basiert an dieser Stelle auf der Wortwahl der genannten Quelle.

„Cultural change is the process in which an organization encourages employees to adopt behaviors and mindsets that are consistent with the organization's values and goals. Cultural change may be necessary to better align the behaviors of employees with current and future business objectives“ (Gartner, o. J.)

Bei der zitierten Definition handelt es sich um eine Wirtschaftsdefinition, die sich dennoch auf die öffentliche Verwaltung übertragen lässt. Im Falle der Verwaltungsmodernisierung ergibt sich die Vision der modernen Verwaltung, also die neuen Ziele und Werte, aus dem Masterplan für die Transformation der Verwaltung. Sie beinhaltet Sätze wie: „Wir schaffen Experimentierräume, um Lösungen auszuprobieren“, „Wir ermöglichen iteratives Arbeiten und nutzen Fehler, um aus ihnen zu lernen“ und „Wir leben eine Kultur der Wertschätzung“ (siehe Anlage 18).

Das Prägen der Organisationskultur ist ein fortwährender Prozess<sup>12</sup>, da sich die Rahmenbedingungen und gelebte Kultur ständig wandeln. Dies ist auch der Grund dafür, warum Berner (2019) stark davon abrät, Handlungen durchzuführen, die einen Abschluss des Prozesses suggerieren (z.B. Druck einer Broschüre). Allerdings gilt es auch zu bedenken, dass ein „erfolgreicher“ Culture Change-Schub – der zwar bedeutet, dass zumindest vorübergehend alle Beschäftigten (während der Arbeitszeit) dieselben Einstellungen und Werte teilen – aber noch nicht gewährleistet, dass das Personal auch die nötigen Skills hat, um der neuen Kultur gerecht zu werden. Daher legen Organisationen mit einem Growth Mindset in der Regel ihren Fokus auf die Weiterentwicklung ihres Personals und belohnen es für Fortschritte (Murphy & Reeves, 2019).

#### **2.1.4 Personal- und Persönlichkeitsentwicklung**

Laut Haas et al. (2022) setzt Handlungskompetenz bzw. *Readiness* nicht nur das richtige (Growth) Mindset voraus, sondern ist auch abhängig von den Skills und Tools der Beschäftigten – der sog. *Fitness*. Bei den Werkzeugen (Tools) handelt es

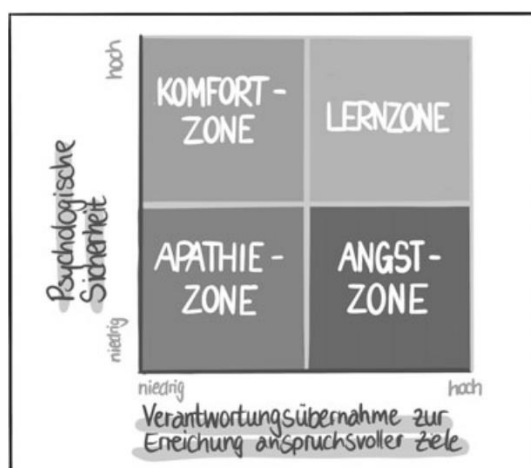
---

<sup>12</sup> Vergleichbar mit der „Kaizen“-Philosophie (*jap.* gute Veränderung), welche die Denkweise permanenter Verbesserung bzw. das kontinuierliche Hinterfragen der eigenen Ausrichtung und Zielsetzung beschreibt (Bauer, 2021).

sich um Rahmenbedingungen, die in dieser Arbeit nicht behandelt werden. Die Fähigkeiten (Skills) und der Prozess der Befähigung sind jedoch als Grundlage für das richtige Mindset von großer Bedeutung und als personenbezogene Eigenschaften relevant für die Fragestellung dieser Arbeit. Darum sollen im Folgenden die Verantwortung und Möglichkeiten des Dienstherrn bezüglich der Personalentwicklung thematisiert werden.

Gemäß § 50 Landesbeamtengesetz (LBG) sind Beamtinnen und Beamte zur Fortbildung verpflichtet (siehe Anlage 17). Zum einen müssen sie sich selbst fortbilden, zum anderen die dienstlichen Fortbildungsangebote in Anspruch nehmen. Dies setzt voraus, dass der Dienstherr derartige Möglichkeiten anbietet und unterstützt. Fortbildung beinhaltet den Ausbau von Fach-, Methoden- und sozialen Kompetenzen. Die sich neu eröffnenden Arbeitswelten haben – für alle Bediensteten – ganz besonders das Potenzial, einen enormen Lern- und Entwicklungseffekt auszulösen. Hierfür sind zwei Aspekte ausschlaggebend, welche von Seiten des Dienstherrn beeinflusst werden können: die psychologische Sicherheit und das Maß der ziel- und aufgabenbezogenen Verantwortungsübernahme (Goller & Laufer, 2024). Die psychologische Sicherheit wurde im Kontext mit der Fehlerkultur bereits thematisiert. Die Bedeutung der Aufgabe ist die zweite, entscheidende Komponente.

**Abbildung 1: Die vier Zonen**



Verantwortungsübernahme und psychologische Sicherheit

**Quelle:** Goller und Laufer, 2024, S. 43.

Verwaltungen befanden sich lange Zeit in der Apathiezone, in der „eher Dienst nach Vorschrift geleistet [wurde]“ (Goller & Laufer, 2024, S. 43). Vor dem Hintergrund der Entlastungs- und Modernisierungsbestrebungen ist allerdings zu erwarten, dass an der Stellschraube der Aufgabenbedeutung gedreht wird und verschiedene Stellen aufgewertet werden – insbesondere durch mehr Ermessen und Entscheidungsspielräume. Damit die Beschäftigten in diesem Fall aber nicht in die Panikzone, sondern in die Lernzone geraten und die Vorzüge dieser Veränderung erleben, muss eine hohe psychologische Sicherheit gewährleistet sein. Die Verantwortung der Führungskraft hierbei wurde bereits thematisiert. Nun stellt sich die Frage, wie der konkrete Lernprozess ausgestaltet und begleitet werden kann. Bei der Auswahl der richtigen Maßnahmen ist zu beachten, dass die Möglichkeiten der Personalentwicklung eng an die Organisationskultur gekoppelt sind (Ilic, 2024). Entsprechend muss diese stets zunächst analysiert – und möglicherweise verändert – werden.

Eine entscheidende Variable der Personalentwicklung für die Veränderung der Unternehmenskultur ist die Veränderungskompetenz der Beschäftigten. Diese hängen auch mit den Persönlichkeitsmerkmalen der Person zusammen (Ilic, 2024). Vor dem Hintergrund des Einflusses der Persönlichkeit auf die Veränderungsbereitschaft und das Arbeitsverhalten stellt sich darum die Frage nach der Veränderbarkeit der Persönlichkeit. Laut dem Anlage-Umwelt-Ansatz werden die Eigenschaften einer Person sowohl von ihrer Genetik als auch von ihrer Umwelt beeinflusst und bestimmt. Bezüglich der Big Five Persönlichkeitsdimensionen (siehe [2.2.1](#)) beruhen 50 % der in einer Gruppe gemessenen Unterschiede auf genetischen Faktoren und 50 % auf Umwelteinflüssen (Asendorpf, 2019). Daraus ergibt sich, dass die Persönlichkeit einer Person bis zu einem bestimmten Grad veränderlich ist. Die Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen setzt allerdings eine Notwendigkeit hierfür voraus. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass Herausforderungen und wechselnde Rollen als positiver Reiz dienen können – solange die Beschäftigten ein hohes Engagement vorweisen (Specht & Gerstorf, 2016). Die Veränderungen durch die Entbürokratisierung liefern ideale Bedingungen, um eine Veränderung von Persönlichkeitsmerkmalen zu provozieren. Eines dieser Persönlichkeitsmerkmale ist das Mindset.

Aktuelle Befunde zur Neuroplastizität bestätigen, dass das Gehirn lebenslang lernfähig ist (Staneiu, 2023). Neuroplastizität, Growth Mindset und Lebenslanges Lernen bedingen sich gegenseitig und sind Instrumente für Veränderungsvorbereitung und Zukunftsbereitschaft (Goodwill & SH Annabel Chen, 2021; Schön et al., 2023). Darum ist neben der berufsbezogenen Fortbildung auch die persönliche Weiterentwicklung und das individuelle Lernen nicht zu vernachlässigen (Yin, 2021); zusätzlich zu den fachlichen Kompetenzen sind auch Soft Skills auszubauen. Des Weiteren gilt, dass Personalentwicklung ohne Persönlichkeitsentwicklung heutzutage undenkbar ist.

Eine Möglichkeit der Personalentwicklung inklusive Persönlichkeitsentwicklung sind beispielsweise Coachings im beruflichen Kontext. Die Forschung ist hierzu allerdings noch in den Anfängen (Specht & Gerstorff, 2016). Selbes gilt für Potenzialtrainings und Workshops zur Mindset-Kultivierung (Yin, 2021). Ein weiterer Ansatz sind Schulungen zur persönlichen Weiterentwicklung, die sich auf Soft Skills fokussieren. Besonders sinnvoll sind derartige Maßnahmen für Führungskräfte, da diese als Multiplikatoren wirken können – oder hingegen als sog. Lehmschicht. Als Best Practice-Beispiel gilt hierfür das Führungskräfteentwicklungsprogramm der Stadt Herrenberg.

## **2.2 Persönlichkeitstypologie**

### **2.2.1 Einführung in die Persönlichkeitspsychologie**

„Persönlichkeit [engl. personality; lat. persona Maske, Rolle, Person, personare hindurch tönen], [PER], ist die Gesamtheit aller überdauernden indiv. Besonderheiten im Erleben und Verhalten eines Menschen (der Persönlichkeitseigenschaften, syn. Persönlichkeitsmerkmale [engl. traits])“ (Asendorpf, 2022). Laut John et al. (2008) handelt es sich bei Persönlichkeitsmerkmalen um „Eigenschaften, die individuelle Unterschiede im Denken, Fühlen und Verhalten beschreiben können“ (übersetzt nach Specht & Gerstorff, 2016, S. 2) – dazu gehört auch das Mindset.



Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Persönlichkeiten zu erfassen und vergleichbar zu machen. Im Folgenden ein kurzer Überblick über die bekanntesten Persönlichkeitsmodelle zitiert nach Hartmann (o. J.). Die Big Five sind der goldene Standard in der Persönlichkeitsforschung. Es handelt sich dabei um ein Merkmalsmodell, welches ausgehend von der lexikalischen Hypothese<sup>13</sup> wissenschaftlich herausgearbeitet wurde und mittels skalenbasierten Tests, wie dem NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI), abgefragt wird. Die fünf Faktoren sind Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion<sup>14</sup>, Verträglichkeit und Neurotizismus<sup>15</sup> – auch OCEAN<sup>16</sup> genannt (John et al., 2008). Für berufsspezifische Zwecke der Persönlichkeitsermittlung hingegen eignet sich vor allem das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), welches persönliche Eignungsvoraussetzungen wie Teamorientierung, Belastbarkeit, Flexibilität, Leistungs- und Führungsmotivation misst (Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, o. J.). Neben dem BIP gehören DISG, INSIGHTS MDI® und MBTI zu den in deutschen Organisationen am häufigsten eingesetzten Verfahren (Hossiep et al., 2022). Bei diesen handelt es sich allerdings nicht um weitere dimensionale Persönlichkeitsmodelle, sondern um Typologien, welche auf Theorien beruhen.

Die DISG-Typologie basiert auf der Theorie von Marston (1928), dass Menschen sich entweder eher aktiv oder passiv verhalten und die Welt entweder als gut oder als feindselig wahrnehmen. Die daraus entstehenden Grund-Persönlichkeitstypen wurden später von Geier als dominant, initiativ, stetig und gewissenhaft (DISG) benannt. Zudem entwickelte er einen Test hierfür.

Der MBTI (Myers-Briggs-Typenindikator) – auch als 16 Persönlichkeiten bekannt – hat seinen Ursprung in der Typologie von C. G. Jung (1921). Jung stellte die Theorie auf, dass bei jedem Menschen eine von zwei *Bewusstseinsinstellungen* (Extraversion oder Intraversion) und eine von vier *Bewusstseinsfunktionen* (Den-

---

<sup>13</sup> Die lexikalische Hypothese besagt, dass alle wichtigen Aspekte der menschlichen Persönlichkeit (Big-Five Persönlichkeitsfaktoren) ihren Niederschlag in Eigenschaftswörtern einer Sprache finden (Spektrum, o. J.-b).

<sup>14</sup> versus Introversion.

<sup>15</sup> versus emotionale Stabilität.

<sup>16</sup> *engl.* Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, Neuroticism.

ken, Fühlen, Empfindung oder Intuition) vorherrschen, woraus acht Präferenz-Typen entstehen. Extraversion meint dabei Fokus auf die Außenwelt, Intraversion den Fokus auf die Innenwelt. Denker konzentrieren sich auf die Sach- und Faktenlage während Fühler die moralische Bewertung und Rücksicht in den Fokus stellen. Empfindung bzw. Sensorik beziehen sich auf das Greif- und Sichtbare, während Intuition vor allem Interpretation und Kreativität bedeuten. Der MTBI ergänzt die acht Präferenzen zu insgesamt 16 Persönlichkeiten (z.B. ENFP, ISTJ). Die Systematik dahinter wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter erläutert.

Bei INSIGHTS MDI® handelt es sich um eine Kombination der DISG-Typen und der jung'schen Präferenzlehre (Scheelen, 2015).

Die beschriebenen Typologien sind in der Praxis sehr weit verbreitet und die darauf basierenden Persönlichkeitstest genießen ein hohes Maß an Akzeptanz bzw. Popularität in der breiten Bevölkerung und zahlreichen Unternehmen. Allerdings sind sowohl das DISG-Modell als auch das Präferenzmodell von Jung empirisch nicht belegt – das heißt, dass die Kategorisierbarkeit von Persönlichkeiten entsprechend der genannten Typen nicht durch empirische Studien bestätigt wurde oder werden konnte. Die Typologien sind darum wissenschaftlich nicht anerkannt. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang zudem der sog. Barnum-Effekt – das Phänomen der Tendenz zur Identifikation mit vagen, eigentlich völlig unspezifischen Persönlichkeitsbeschreibungen (Dickson & Kelly, 1985; Mugglin & Frederickson, 2024).

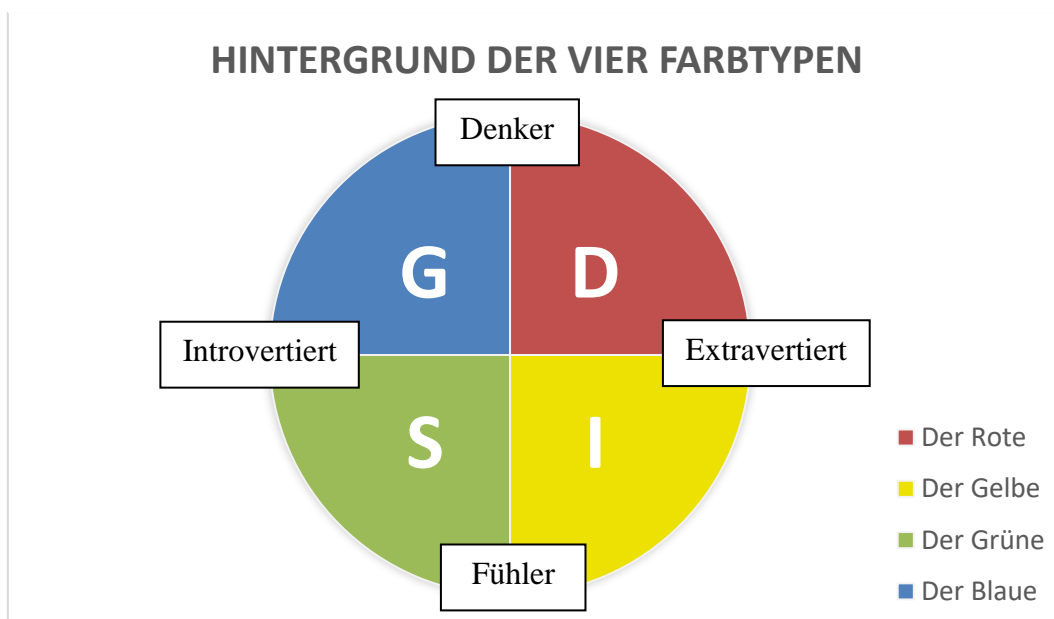
In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Ermittlung der Persönlichkeitsprofile allerdings nicht mit dem Zweck, eine einzelfallgenaue Persönlichkeitsanalyse vorzunehmen und daraus passgenaue, individuelle Lösungen für eine einzelne Person zu entwickeln. Darum ist statt einer tiefendimensionalen Betrachtung des Verwaltungspersonals (z. B. Big Five) für die Beantwortung der Forschungsfragen eine grobe Einschätzung der Persönlichkeitsprofile in der öffentlichen Verwaltung zielführend. Angesichts der Tatsache, dass sich typologische Modelle gut für eine stark vereinfachte Betrachtung eignen, leicht handhabbar und auch für Laien der Psychologie zugänglich sowie in der Praxis beispielsweise für die Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen durchaus hilfreich sind (Beinhauer, 2015), kommt in dieser

Arbeit – wohlwissentlich der mangelnden wissenschaftlichen Akzeptanz und in Absprache mit den Betreuern dieser Arbeit – dennoch ein solches zur Anwendung. Konkret: INSIGHTS MDI®, welches im nachfolgenden Kapitel genauer beschrieben wird. An dieser Stelle soll jedoch ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass es sich hierbei nicht um eine Empfehlung dafür handelt, unwissenschaftliche Verfahren in den Behörden einzuführen oder Schubladen-Denken zu fördern. Zudem sei erwähnt, dass das Modell in dieser Arbeit nur in seinen absoluten Grundzügen verwendet wird und darum jedwede Kritik an den spezifischen Testverfahren der INSIGHTS International® Deutschland GmbH hier vernachlässigbar ist.

### 2.2.2 Die vier Farbtypen nach INSIGHTS MDI®

Die INSIGHTS MDI® (Management-Development-Instruments) Typologie basiert auf den Theorien von C. G. Jung und Marston. Charakteristisch dafür sind die vier Farb- und ihre Mischtypen. Diese entsprechen im Grunde jeweils einem der DISG-Typen. Kombiniert werden sie zusätzlich mit den Persönlichkeitsausprägungen nach Jung.

Abbildung 2: Die vier Farbtypen nach INSIGHTS MDI®



Quelle: eigene Darstellung.

Nachfolgend werden basierend auf den Ausführungen von Scheelen<sup>17</sup> (2015) die Eigenschaften der vier Grundtypen skizziert:

### **Der Rote**

Schlagworte, die den roten Persönlichkeitstypen beschreiben, sind Kontrolle, Entscheidungsfreude, Zielstrebigkeit und Sachlichkeit. Personen mit einem hohen Rot-Anteil bevorzugen es, schnelle Entscheidungen zu treffen. In der Regel sind sie keine guten Zuhörer, weshalb sie oft aggressiv und ungeduldig wirken. Ihre Absichten sind nicht böswillig, dennoch neigen sie zu Rücksichtslosigkeit. Sie strahlen natürliche Autorität und Überlegenheit aus, darum benötigen sie entweder eine starke Führungskraft über sich oder selbst eine Führungsposition. Personen dieses Typs meiden Routinearbeiten, suchen stets nach neuen Herausforderungen und haben Schwierigkeiten mit Niederlagen, weshalb sie zu Schuldzuweisung neigen. Ärger ist die einzige Emotion, die sie häufig äußern.

### **Der Gelbe**

Schlagworte, die den gelben Persönlichkeitstypen beschreiben, sind Geselligkeit, Offenheit, Optimismus, Begeisterungsfähigkeit und Kreativität. Personen mit dem gelben Persönlichkeitsprofil haben eine positive Ausstrahlung, sind Visionäre und haben viele – teilweise utopische – Ideen, die sie jedoch selten (selbst) umsetzen. Dies hängt damit zusammen, dass Verantwortungsübernahme und Verbindlichkeit nicht zu ihrem Stärken gehören. Im beruflichen Kontext fungieren sie als kreative und inspirierende Kraft, haben jedoch wenig Ausdauer und Resistenz gegenüber Widerstand. Gelbe Persönlichkeiten streben nach Beliebtheit, dementsprechend vermeiden sie Konflikte. Dies gelingt ihnen in der Regel durch ihre Eloquenz und Diplomatie.

### **Der Grüne**

Schlagworte, die den grünen Persönlichkeitstypen beschreiben, sind Beständigkeit, Gewohnheitsliebe, Sicherheitsorientierung, Einfühlsamkeit und Verlässlichkeit.

---

<sup>17</sup> Geschäftsführer der INSIGHTS International® Deutschland GmbH.

Eine Person mit dem grünen Persönlichkeitsprofil strebt nach kooperativen Beziehungen, ist zuverlässig, höflich und ausgeglichen. Beruflich benötigt sie klare Strukturen, denn unter Druck verliert sie schnell ihre Ruhe und Orientierung. Mit schnellen Veränderungen kann sie nicht gut umgehen. Eine solche Person ist rücksichtsvoll und arbeitet gut im Team, ist aber auch von der Rücksicht ihrer Kolleginnen und Kollegen abhängig. Sie reagiert sensibel auf die Teamdynamik und vermeidet Konfrontationen. Das Vertrauen zu Vorgesetzten und dem eigenen Team sind für sie essenziell.

### **Der Blaue**

Schlagworte, die den blauen Persönlichkeitstypen beschreiben, sind Präzision, analytische Fähigkeiten, Skepsis, Detailorientierung und Distanziertheit. Eine Person mit blauem Persönlichkeitsprofil analysiert kritisch und gründlich, bevor sie sich ein Urteil bildet und besitzt eine hohe Expertise auf ihrem Gebiet. Sie meidet spontane Entscheidungen und überflüssige Gespräche. Des Weiteren zeichnet sie sich durch Geduld aus, verliert sich jedoch gelegentlich in Details. Im beruflichen Kontext ist sie strukturiert und diszipliniert. Dabei benötigt sie Ordnung sowie Ruhe. Bei Neuerungen wartet sie zunächst externe Erfahrungen ab, da sie sich davor fürchtet, Fehlentscheidungen zu treffen. Eine Person mit dem blauen Persönlichkeitstyp legt Wert darauf, ihren Überzeugungen treu zu bleiben und lässt sich zu keiner Handlung drängen.

Die Zuweisung des jeweiligen Farbtyps erfolgt durch Selbsteinschätzung. Hierfür werden verschiedene Farbtyp-typische Aussagen aufgeführt, denen entweder zugestimmt oder nicht zugestimmt werden kann. Für die Ersteinschätzung ist entscheidend, mit welchem Typen am meisten Übereinstimmung besteht. Es gibt keinen absoluten Zustimmungsgrad, der erfüllt sein muss. Zudem gilt es laut Scheelen zu bedenken, dass es sich bei den vier Farbtypen um sog. „Idealtypen“ handelt (2015, S. 20). Darum sei es völlig normal, wenn nicht jeder Eigenschaft des eigenen Typs zugestimmt werden könne<sup>18</sup>. Eine passgenauere Differenzierung ergibt sich aus der

---

<sup>18</sup> Aus wissenschaftlicher Perspektive bestätigt dieser Umstand wohl die unzureichende Übertragbarkeit der vier Typen auf die gesamte Weltbevölkerung und verdeutlicht die Problematik der mangelnden empirischen Belegbarkeit der theoretischen Grundlage.

Einbeziehung von Mischformen (Euteneier & Scheelen, 2006). Im Folgenden ein Überblick über die acht Haupttypen:

**Tabelle 1: Die acht INSIGHTS-Typen**

Reformer	Blau/Rot	kontrollorientiert, perfektionistisch
Direktor	Rot	ergebnisorientiert, zielstrebig
Motivator	Rot/Gelb	marktorientiert, unabhängig
Inspirator	Gelb	kontaktorientiert, flexibel
Berater	Gelb/Grün	teamorientiert, kooperativ
Unterstützer	Grün	beziehungsorientiert, geduldig
Koordinator	Grün/Blau	produktorientiert, diszipliniert
Beobachter	Blau	qualitätsorientiert, präzise

**Quelle:** In Anlehnung an Scheelen, 2015, S. 32 und Euteneier & Scheelen, 2006, S. 4.

Die INSIGHTS-Typen werden im Regelfall im sog. INSIGHTS-Rad dargestellt, da auch Kombinationen von bis zu drei Farbtypen möglich sind. Dabei gilt grundsätzlich: Je mehr Farbtypen eine Person in sich vereint, desto flexibler ist sie, da sie situationsbedingt zwischen den Anteilen wechseln kann (Vogelhuber & Scheelen, 2019).

Ausgehend von der aktuellen Bürgerbefragung (Forsa, 2024), bei der die im öffentlichen Dienst Beschäftigten mehrheitlich als unflexibel, gerecht, pflichtbewusst und verantwortungsbewusst beschrieben werden, wird vermutet, dass in der öffentlichen Verwaltung vor allem der grüne und blaue Typ stark vertreten sind.

### **2.2.3 Zusammenhang zwischen Farbtypen und Berufswahl**

Scheelen (2015) zieht am Ende seines Buches Rückschlüsse von den vier Grundtypen auf die ideale Berufswahl beziehungsweise er beschreibt wichtige Voraussetzungen dafür, dass sich der jeweilige Farbtyp mit seiner Arbeit wohlfühlt. So sollte eine Arbeitsstelle für den roten Typen beispielsweise den Umgang mit Problemen

und Herausforderungen beinhalten. Der Gelbe wiederum braucht Kontakt zu Menschen, während für den Grünen eine klare Arbeitsweise und Beständigkeit im Vordergrund stehen. Der Fokus der Arbeitsstelle eines Blauen sollte auf dem Umgang mit Strukturen und Regeln liegen. Darauf aufbauend führt Scheelen elf Kriterien auf, welche für die Beschreibung eines Jobprofils verwendet werden können und stellt sie den vier Farbtypen gegenüber. An dieser Stelle werden allerdings nur diejenigen Kriterien betrachtet, die von der Entbürokratisierung betroffen sein könnten. Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden die Ergebnisse im Folgenden tabellarisch zusammengefasst.

**Tabelle 2: Vergleich der Farbtypen bzgl. der zukunftsrelevanten Jobkriterien**

Führung und Verantwortung	
Der Rote	Strebt nach Autorität und Führung
Der Gelbe	Trifft ungern Entscheidungen und ist nicht autoritär
Der Grüne	Ist risikoscheu; benötigt viel Zeit und Absprachen
Der Blaue	Bereitet fundierte Entscheidungen vor, aber trifft sie ungern
Strukturen im Arbeitsumfeld	
Der Rote	Strukturen müssen seiner Aufgabenerfüllung dienen und seine Führungsposition stärken / dürfen nicht einengend sein
Der Gelbe	Benötigt einen groben Rahmen mit viel kreativem Gestaltungsspielraum und Flexibilität
Der Grüne	Mag feste Strukturen und klare Anweisungen; legt gleichzeitig Wert auf Menschlichkeit trotz Hierarchien
Der Blaue	Strukturmensch; hat gerne den Überblick über Zuständigkeiten und bewahrt dadurch zwischenmenschliche Distanz
Systematik (Spielräume? Notwendigkeit von Expertenwissen? Flexibilität?)	
Der Rote	Mag keine Routine, aber hat Interesse an der Erarbeitung von leistungs- und qualitätsfördernden Systematiken
Der Gelbe	Benötigt viel Freiheit und Neuerungen
Der Grüne	Arbeitet gerne systematisch; benötigt viel Zeit, um mit Verfahrensänderungen zurechtzukommen
Der Blaue	Erarbeitet gerne Strategien auf Grundlage von vergangenen Erfahrungen; ist stets gut informiert

Perspektiven und Änderungen des Berufsbildes	
Der Rote	Benötigt Aufstiegschancen; sieht Veränderung des Berufsfelds als willkommene Herausforderung
Der Gelbe	Geht mit der Veränderung mit; probiert gerne Neues aus
Der Grüne	Bevorzugt keine oder langsame Veränderungen; meidet Arbeitsbereiche mit viel moderner Technik
Der Blaue	Bevorzugt keine oder langsame Veränderungen – außer, der Nutzen für die Qualität seiner Arbeit ist klar ersichtlich

**Quelle:** eigene Darstellung.

Die Tätigkeiten im öffentlichen Dienst sind sehr vielfältig und unterschiedlich, dennoch gibt es in den meisten Behörden – neben den Führungspositionen – tendenziell eine Clusterung von Tätigkeiten, die mit dem grünen oder auch dem blauen Typen in Verbindung gebracht werden, wie vereinheitlichte Routinetätigkeiten und Rechtsanwendung. Die Entbürokratisierung und die Transformation der Verwaltung – die per Definition Veränderung bedeuten – könnten vor diesem Hintergrund die Passgenauigkeit der Arbeitsstelle einiger Bediensteter in Frage stellen oder gar zunichtemachen. Insbesondere relevant sind zudem die beruflichen Perspektiven und die geringe Änderungsbereitschaft sowie die mangelnde Entscheidungsfreude des grünen und blauen Typs. Es stellt sich die Frage, ob die Behörden weiterhin das passende Personal haben werden.



### 3 Forschungsdesign

Die eben genannte Frage begründet die beiden im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten empirischen Studien, deren Forschungsdesign im Folgenden erläutert wird. Das Forschungsdesign „charakterisiert ganz allgemein die methodische Vorgehensweise einer Studie“ (Döring, 2023, S. 184). Da das Thema dieser Arbeit bislang nur unzureichend beziehungsweise nicht erforscht wurde, ist die Forschung in dieser Arbeit explorativ ausgerichtet und entspringt darum primär induktivem Denken (Wong, 2023). Zur Erforschung eines noch unerforschten Themas, können sowohl qualitative als auch quantitative Methoden verwendet werden (George, 2021). Im Rahmen dieser Arbeit wurden sowohl Experteninterviews (qualitativ), als auch eine breitflächig angelegte Online-Befragung (quantitativ) durchgeführt. Die Vorteilhaftigkeit der Mixed Methods ist unstrittig (Döring, 2023). Die folgende transparente Darstellung des Vorgehens bei den genannten Studien dient der Sicherstellung einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Forschung.

#### 3.1 Forschungsfragen und Vorüberlegungen

Diese Arbeit unterliegt der Annahme, dass die aktuellen Entlastungs- und Modernisierungsbestrebungen zu mehr Entscheidungsfreiheit, Ermessen und Beurteilungsspielräumen für einzelne Verwaltungsmitarbeitende führen werden oder zumindest führen könnten.

Folgende konkrete Forschungsfragen (F) sollen im Rahmen dieser Arbeit untersucht werden, um die Personalsituation der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg in Bezug auf die Auswirkungen der Entbürokratisierung zu erfassen:

- $F_1$ : Hat die öffentliche Verwaltung heute das passende Personal für *die Verwaltung von morgen*?
- $F_2$ : Besteht seitens der Behörden die Möglichkeit, daran gegebenenfalls etwas zu ändern?

*F<sub>3</sub>*: Welche Möglichkeiten gibt es, die öffentlich Bediensteten auf die bevorstehenden Veränderungen vorzubereiten?

Bei einer explorativen Studie werden zunächst ein noch unerforschtes Problem festgestellt und anschließend, jedoch noch vor der Durchführung der empirischen Untersuchung, hypothetische Lösungsansätze aufgestellt (George, 2021). Zwar sind die Eigenschaften und Kompetenzen der öffentlich Bediensteten als Voraussetzung für eine gelingende Entbürokratisierung und Transformation bislang unerforscht, ein Problem liegt jedoch streng genommen erst dann vor, wenn die erste Forschungsfrage verneint wird. Ein hypothetischer Lösungsansatz wäre in diesem Fall, Angebote zur persönlichen und fachlichen Entwicklung in den Behörden einzuführen. Darauf zielen die zweite und dritte Forschungsfrage.

## **3.2 Methode Studie 1 (Experteninterviews)**

Im Rahmen der qualitativen Untersuchung wurden Experteninterviews durchgeführt. Der qualitative Forschungsansatz bedeutet, dass „offene Forschungsfragen an wenigen Untersuchungseinheiten sehr detailliert mit unstrukturierten oder teilstrukturierten Datenerhebungsmethoden untersucht [werden]. (...) Die erhobenen qualitativen (nichtnumerischen, d. h. verbalen, visuellen) Daten werden interpretativ ausgewertet“ (Döring, 2023, S. 186). Der Vorteil der Experteninterviews liegt im Insider-Wissen der Expertinnen und Experten und der entsprechenden Tiefe der Erkenntnisse.

### **3.2.1 Vorgehensweise und Experten**

Wie der obigen Definition zu entnehmen ist, reichen für die qualitative Forschung wenige „Untersuchungseinheiten“ (hier: Expertinnen und Experten) aus. Im Rahmen dieser Arbeit wurden vier Expertinnen und Experten befragt: Frauke Jeske (Referentin Training & Entwicklung der Stadt Herrenberg), OB Spießler a. D. (Stadt Herrenberg), OB Dambacher (Stadt Ellwangen) und eine Ministerial-Expertin, die nicht namentlich genannt werden möchte.

Empfohlen wurden sowohl Frau Jeske als auch die Ministerial-Expertin von der jeweiligen Personalleitung, die beiden Oberbürgermeister von Frau Heidi Schmid (Dezernentin des Gemeindetags Baden-Württemberg). Alle vier Expertinnen und Experten zeichnen sich durch ihre Erfahrung und Berührungspunkte mit dem Thema dieser Arbeit aus. Die Stadt Herrenberg gilt im Bereich der Personalentwicklung – insbesondere wegen ihres Führungskräfteentwicklungsprogrammes, welches unter der Leitung von OB Sprißler a. D. eingeführt wurde – als Best-Practice-Beispiel (T. Baur, 2023, siehe Anlage 16). Frau Jeske bringt dementsprechend wertvolle Erfahrungswerte bezüglich der Befähigung des Verwaltungspersonals und zudem als Quereinsteigerin Vergleichswerte aus der „halbfreien Wirtschaft“ (Anlage 8, S. 57) mit. OB Dambacher hat großes persönliches Interesse an der Entbürokratisierung und als Dienstherr ebenfalls wertvolle Praxiskenntnisse. Die Ministerial-Expertin wiederum war maßgeblich an der Erstellung des Masterplans für die Transformation der Verwaltung beteiligt und hat täglich damit zu tun. Vorteilhaft an der Konstellation der Expertinnen und Experten ist die Tatsache, dass einerseits zwei von derselben Behörde berichten – allerdings aus unterschiedlichen Positionen – und andererseits zwei aus derselben Position heraus berichten – aber von unterschiedlichen Behörden. Dadurch entsteht eine gewisse Vergleichbarkeit der Aussagen.

Durchgeführt wurden die Interviews im Mai dieses Jahres jeweils in Form von 30- bis 45-minütigen Einzel-Interviews über Microsoft Teams. Da persönliche Interviews aufgrund des Auslandsaufenthaltes der Autorin nicht in Frage kamen, waren die Videokonferenzen eine geeignete Alternative, um dennoch auch die nonverbale Kommunikation wie Mimik und Gestik berücksichtigen zu können.

Zusammen mit dem Einladungslink wurden im Voraus Einverständniserklärungen zur Erhebung personenbezogener Daten versendet. Drei von vier Expertinnen und Experten erklärten sich darin ausdrücklich damit einverstanden, mit Namen und Stelle zitiert zu werden. Die Ministerial-Expertin bevorzugte es jedoch, anonymisiert genannt zu werden. In Absprache mit Ihrem Vorgesetzten wird sie „Ministerial-Expertin“ genannt, um dennoch einen Hinweis auf ihre Expertise zu geben (siehe Anlage 5).

Die Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend mit dem Transkriptionsprogramm „Spiik“ transkribiert. Dabei wurde inhaltlich Irrelevantes entfernt und der Text sprachlich geglättet. Die Auswertung erfolgte durch eine vereinfachte Form der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2019). Das heißt, dass die Inhalte der Transkripte nach Kategorien verdichtet und anschließend unter Berücksichtigung der Häufigkeit ihrer Nennung ausgewertet wurden. Die Kategorienbildung erfolgte primär deduktiv aus den Fragen des Interviewleitfadens (siehe [3.2.2](#)), bei Bedarf auch ergänzend induktiv aus dem Text.

### **3.2.2 Konstruktion des Interviewleitfadens**

Leitfaden-Interviews, auch teil- oder halbstrukturierte Interviews genannt, basieren auf einem Leitfaden im Sinne einer „Liste offener Fragen (d.h. Fragen ohne festgelegte Antwortmöglichkeit). Der Interview-Leitfaden bietet ein Grundgerüst, das für eine Vergleichbarkeit der Interviews sorgt. Er kann flexibel an die jeweilige Interviewsituation angepasst werden“ (Döring, 2023, S. 367).

Der Leitfaden beginnt mit der Erfassung allgemeiner Informationen über den Interviewten wie die Stellenbezeichnung, die Dienstjahre auf der aktuellen Stelle und die Berührungspunkte mit der Entbürokratisierung und der Transformation der Verwaltung. Es folgen fünf Hauptfragen mit jeweils bis zu drei Differenzierungsfragen, die der direkten oder indirekten Beantwortung der Forschungsfragen dienen (siehe Anlage 4). Die erste Frage zielt auf die Einschätzung der Expertinnen und Experten bezüglich der Eigenschaften des aktuellen Verwaltungspersonals und deren Veränderlichkeit. Der nächste Fragenblock fokussiert sich auf die Verantwortung des Dienstherrn und der Führungskräfte bei der Entwicklung und Befähigung des Personals. Darauf folgt eine Frage zu den Personalentwicklungsmaßnahmen der jeweiligen Behörde des Interviewten – inklusive deren Effekte. Die nächste Hauptfrage bezieht sich auf die Entscheidungsfreude der Verwaltungsmitarbeitenden. Hierbei werden Rückfragen bezüglich der Reaktion auf die Entlastungsbestrebungen sowie der Rolle der Fehlerkultur gestellt. Abschließend sollen die Expertinnen und Experten die absolute Bereitschaft für die Entbürokratisierung bewerten und ihre Meinung kurz begründen.

### **3.3 Methode Studie 2 (Online-Befragung)**

Mit der zweiten Studie wurde ein quantitativer Ansatz verfolgt. Eingesetzt wurde hierfür eine breitflächig angelegte Online-Befragung. Erstellt wurde die Umfrage mit der von der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg bereitgestellte Befragungs- und Prüfungssoftware „EvaSys“, welche auch automatische Auswertungen mitliefert (siehe Anlage 2). Durch das Online-Format konnte die Umfrage gleichzeitig und mit vergleichsweise geringem Aufwand an zahlreiche Behörden (über 1.000) verteilt werden.

#### **3.3.1 Konstruktion des Fragebogens**

Der erste Entwurf des Fragebogens entstand bereits bei der Erstellung des Exposés für die vorliegende Arbeit. Er wurde aber erst nach Durchführung der qualitativen Untersuchung finalisiert. Dementsprechend flossen vereinzelt Erkenntnisse aus den Experteninterviews ein. Allerdings ist die Mixed-Methods-Studie im Rahmen dieser Arbeit ein paralleles Design – und kein Vorstudienmodell – vorgesehen (Flick, 2019). Das bedeutet, dass die Umfrage nicht zum Zweck der Hypothesenprüfung erstellt wurde, sondern ebenfalls der Exploration dient. Die zeitliche Verschiebung beruht auf Schwierigkeiten bei der Umsetzung und Veröffentlichung.

Der Fragebogen beinhaltet vier Fragengruppen (siehe Anlage 1), die teilweise vergleichbar mit denen des Interviewleitfadens sind, aber auch darüber hinausgehen.

Die erste Fragegruppe erhebt persönliche Angaben wie die Generationenzugehörigkeit und den Weg in die Verwaltung. Die Antwortmöglichkeiten sind hier als Single-Choice-Felder angelegt.

Bei der zweiten Fragengruppe müssen die Teilnehmenden priorisieren. Unter der Frage „Was ist Ihnen im Berufsleben besonders wichtig?“ werden neun Aspekte, wie die Besoldung oder die Sicherheit des Arbeitsplatzes, aufgezählt. Diese müssen entsprechend der Priorität des Teilnehmenden angeordnet werden. Es handelt sich also um ordinale Variablen.

Die dritte Fragegruppe dient dazu, den Ist-Zustand der öffentlichen Verwaltung zu erfassen und damit besonders der Beantwortung der Forschungsfragen. Es werden

verschiedene Aussagen zur Fehlerkultur, Veränderungsbereitschaft, den Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung und der Führungskultur aufgelistet. Die Teilnehmenden können auf einer fünfstufigen – ordinalskalierten – verbalen Ratingskala (Greving, 2009) den Grad ihrer Zustimmung von „stimme überhaupt nicht zu“ bis „stimme völlig zu“ angeben. Um sicherzustellen, dass die Umfrage sinnvoll ausgefüllt wird, werden sowohl positive als auch negative Formulierungen verwendet. Zudem messen einige Items – das sind die zu bewertenden Aussagen – dasselbe (z.B. „Ich bin offen für Neues“ und „Es soll alles so bleiben, wie es ist“). Bei der letzten Frage dieser Fragengruppe handelte es sich um eine offene Frage zu den vom jeweiligen Dienstherrn angebotenen Maßnahmen zur persönlichen Weiterentwicklung. Diese Frage wurde als einzige nicht als verpflichtend festgelegt. Alle anderen Antworten mussten beantwortet werden, um die Umfrage abzuschließen. Damit wurde sichergestellt, dass die Rückläufer vollständig brauchbar waren – sofern der Fragebogen gewissenhaft bearbeitet wurde.

Im letzten Abschnitt werden die Verhaltenspräferenzen mittels Selbsteinschätzung erfasst, um die Bedeutung der Persönlichkeit für die Bereitschaft zur Entbürokratisierung zu ermitteln. Da diese Fragestellung nur eine untergeordnete Rolle in der gesamten Forschung dieser Arbeit spielt, waren hier forschungsökonomische und –pragmatische Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Bei den Big Five ergeben sich beispielsweise, aufgrund der Tatsache, dass jede Dimension der Big Five auf einer Skala gemessen wird, mehr Kombinationsmöglichkeiten als es Menschen auf dem Planeten gibt (vgl. Hartmann, o. J.). Dadurch können die Big Five zwar jedem Individuum gerecht werden, eignen sich aber gleichzeitig nicht für einen groben Überblick. Der BIP kam vor allem aus Kostengründen nicht in Frage. Darum fiel die Wahl auf eine Typologie, mit der sich ein schneller, leicht zugänglicher Überblick generieren ließ. Der Zweitbetreuer dieser Arbeit verwendet INSIGHTS MDI® und für den internen Gebrauch dafür einen „Quick and Dirty“-Test (siehe Anlage 3). Dieser wurde – in Absprache – zur Grundlage der vierten Fragegruppe des Fragebogens dieser Arbeit. Für jeden der vier Farbtypen wurden – in zufälliger Reihenfolge – sieben zugehörige selbstbeschreibende Aussagen aufgeführt. Die Antwortmöglichkeiten beschränken sich hierbei auf „trifft zu“ und „trifft nicht zu“, da Typologien nicht skalierbar sind. In der Auswertung wurden die Antworten, die

jeweils zu demselben Persönlichkeitstyp gehören kumuliert und die teilnehmende Person gemäß der größten Übereinstimmung einem der vier Persönlichkeitstypen – bei zwei gleichstarken Übereinstimmungen dem jeweiligen Mischtyp – zugeordnet. Die Farben der Typen wirken sich dabei positiv auf die Anschaulichkeit und Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse aus.

### **3.3.2 Stichprobe und Durchführung der Untersuchung**

Die Zielgruppe der Umfrage waren die baden-württembergischen öffentlich Bediensteten. Eine Vollerhebung wäre nicht oder nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand umsetzbar. Darum wurde eine Stichprobenuntersuchung durchgeführt. Ziel war es aber, durch eine möglichst große Stichprobengröße die Generalisierbarkeit der Ergebnisse zu verbessern. Darum wurden 1046 baden-württembergische Kommunen, zwei Landratsämter, der Gemeindetag Baden-Württemberg und die Ressortbeauftragten der Vertretung des Landes Baden-Württemberg bei der EU sowie das Staatsministerium Baden-Württemberg angeschrieben und darum gebeten, die Umfrage intern weiterzuleiten. Da die Auswahl der Behörden aufgrund des persönlichen Zugangs zu den Kontaktdaten erfolgte, handelt es sich strenggenommen um eine nicht-probabilistische, also nicht-zufällige, Stichprobe.

Vor der Veröffentlichung der Umfrage wurde sie in einem Pretest den beiden Betreuern dieser Arbeit zur Verfügung gestellt.<sup>19</sup> Versendet wurde der finale Link zur Online-Erhebung am 21.06. und 24.06.2024 per E-Mail an die genannten Behörden und Organisationen – davon waren allerdings 20 E-Mails unzustellbar. Im Landratsamt Heilbronn wurde die Umfrage, im Rahmen des Praktikums der Autorin, nach Genehmigung durch den Personalrat an alle Mitarbeitenden gesendet. Die Bearbeitung der Umfrage dauerte zwischen fünf und zehn Minuten. Beendet wurde die Erhebung nach zwei Wochen, am 05.07.2024. Zur Ermittlung der Rücklaufquote bietet EvaSys TAN-basierte Online-Umfragen an – auf diese Möglichkeit wurde jedoch verzichtet, um die Hürde zur Teilnahme an der Umfrage möglichst niedrig zu halten.

---

<sup>19</sup> Einzig vom Zweitbetreuer kam eine konstruktive Rückmeldung zu der Seitenaufteilung des Fragebogens. Die Änderung ließ sich aber nicht zufriedenstellend im Programm umsetzen, darum wurde der Fragebogen – angesichts der ansonsten ausschließlich positiven Rückmeldung – unverändert übernommen.

## 4 Analyse und Ergebnisse

### 4.1 Studie 1 (Experteninterviews)

Wie bereits in der Erläuterung der Methoden erwähnt, wurden die Experteninterviews in Anlehnung an Mayring „kategoriegeleitet“ (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634) ausgewertet. Die Kategorien wurden deduktiv aus den Inhalten des Interviewleitfadens erstellt und nach Bedarf induktiv aus dem Text ergänzt.

#### 4.1.1 Eigenschaften des Verwaltungspersonals

Die erste Frage, die allen vier Expertinnen und Experten gestellt wurde, war die Frage nach den notwendigen Einstellungen, Eigenschaften und Qualifikationen einer Person in der öffentlichen Verwaltung, damit sie als bereit für die Entbürokratisierung gilt – und ob diese erlern- und entwicklerbar sind.

##### **Ideale Eigenschaften für die Entbürokratisierung**

Alle Vier betonten die *Bereitschaft, Entscheidungen zu treffen* – gegebenenfalls auch kurzfristig. Des Weiteren wurde zweimal *Mut* vorausgesetzt – sowohl Mut zur Entscheidung als auch generell. Die beiden Expertinnen nannten zudem *Offenheit, Flexibilität* und eine gewisse *Digitalkompetenz* als wichtige Eigenschaften, um sich in den neuen Arbeitswelten zurechtzufinden. Die Ministerial-Expertin legte den Fokus zudem auf die *Veränderungs- und Experimentierfreude* sowie die *Risikobereitschaft* und *Ergebnisorientierung*. Dazu gehört konkret auch die Bereitschaft, Entwürfe herauszugeben und nicht zögerlich zu sein. OB Dambacher hob außerdem die Relevanz von *interdisziplinärem und systemischem Denken* sowie der *Fähigkeit, originäre Aufgaben von Wunschaufgaben zu unterscheiden*, hervor. Auch führte er *Mut zu Standardisierung, Vereinfachung und gegebenenfalls dem Einsatz von KI* als zukunftsweisende Eigenschaft auf. Drei von vier Expertinnen und Experten gaben an, dass diese Eigenschaften bereits in der öffentlichen Verwaltung vorhanden sind.



## **Entwicklungspotenzial**

Bezüglich der Erlernbarkeit der genannten idealen Eigenschaften waren sich die Expertinnen und Experten einig, dass jedes Individuum eine gewisse *Grundprägung* mitbringt, die sich nur bedingt verändern lässt. Allerdings lassen sich persönliche und insbesondere *fachliche Kompetenzen* vergleichsweise leicht ausbauen. Bezüglich der Veränderbarkeit des *Mindsets* waren die Expertinnen und Experten gespaltenen Meinung. Die Ministerial-Expertin und OB Sprißler a. D. waren überzeugt davon, dass fast alles erlernbar ist – auch ein „Transformationsmindset“ oder Growth Mindset. Allerdings unterscheidet sich dabei der notwendige Aufwand und die erreichbare Ausprägung je nach Prädisposition. Die Ministerial-Expertin wies zudem darauf hin, dass Mindsets nicht absolut und kategorisch sind, sondern sich auf einem Spektrum befinden. Beide bewerten das Mindset als bedeutsamer als die Fachlichkeit. Frau Jeske und OB Dambacher legten den Fokus hingegen auf den Ausbau der Kompetenzen des Verwaltungspersonals. Erstere betonte dabei, dass es wichtig sei, Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung als Investition in die Zukunft zu betrachten.

Als einen bedeutenden Faktor für die Entwicklungsbereitschaft nannten alle Expertinnen und Experten das (*Dienst-*) *Alter* des Personals. Konkret: Der Zeitraum bis zur Pensionierung und die verbrachte Zeit im öffentlichen Dienst. Beides wirke sich negativ auf die Offenheit für Veränderung aus, da diese entweder nicht mehr lohnenswert erscheint oder die Bediensteten bereits zu sehr von bürokratischen und hierarchischen Strukturen geprägt wurden. Die Experten schreiben darum jüngeren Personen – aber auch Quereinsteigerinnen und Quereinsteigern – eine höhere Tendenz zu den oben genannten Eigenschaften zu. OB Dambacher ist allerdings der Ansicht, dass genau diese Personengruppe keine Chance hatte, die Verwaltung vor dem Ausufern der Bürokratie zu erleben und ihre Erwartungen deshalb getrübt sein könnten.

## 4.1.2 Kulturbezogene Rahmenbedingungen

In jedem der vier Interviews kamen externe Voraussetzungen für das richtige Mindset der öffentlich Bediensteten zur Sprache. Im Einflussbereich der Behörden liegen dabei vor allem der Umgang mit Fehlern und das Verhalten sowie die Einstellung der Führungskräfte.

### **Fehlerkultur**

Wie bereits eingeleitet, betonen alle Expertinnen und Experten die Bedeutung einer positiven Fehlerkultur. Sie sei die *Grundlage für die Experimentier-, Risiko- und Entscheidungsbereitschaft der Mitarbeitenden*. Gleichzeitig beschrieb jeder der vier Befragten den sehr *negativen Umgang der Bürgerschaft und der Presse mit Behördenfehlern*. Das Verwaltungshandeln ist mit einer gewissen Öffentlichkeit verbunden und die Fehler der Exekutive werden häufig öffentlich „hochgekocht“. Die beiden Oberbürgermeister wiesen zudem darauf hin, dass viele Mandatsträger und Mitarbeitende sich davor fürchten, in negativen Online-Beiträgen erwähnt zu werden oder persönlich Angegriffen zu werden. Eine öffentliche, namentliche Benennung und Kritisierung von als schuldig befundenen Mitarbeitenden sei laut OB Sprißler a. D. bei großen Unternehmen undenkbar und müsse auch gegenüber der öffentlichen Verwaltung unterbunden werden.

### **Führungskultur**

Die Rolle der Führungskräfte wurde in den Interviews vereinzelt mit der Fehlerkultur in Verbindung gebracht, vor allem wurden sie in dieser Hinsicht als *Vorbilder* beschrieben. Die Ministerialexpertin verwies auf den Masterplan zur Transformation der Verwaltung und erklärte, dass sie diese einfordern und vorleben müssen. Wenn die Führungskräfte dies nicht tun, dann stellen sie laut OB Sprißler a. D. eine *Lehmschicht* dar, die keine Veränderung durchlässt. Seine Reaktion als Oberbürgermeister war es in solchen Fällen, einen direkten Kommunikationsweg zwischen ihm und den Mitarbeitenden zu eröffnen.

OB Dambacher sieht die Verantwortung der Führungskräfte insbesondere in der Begleitung ihrer Mitarbeitenden und der Gewährleistung eines *sicheren Rahmens*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Fachbegriff: psychologische Sicherheit (siehe [2.1.2](#)).

zum Treffen mutiger Entscheidungen. Diese Ansicht teilt auch die Ministerial-Expertin, welche zudem die moderne Rolle von Führungskräften als *Fragensteller und Coaches* statt Antwortgeber und Entscheider betont.

Laut Frau Jeske sollten Führungskräfte *Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung – auch auf Arbeitszeit – befürworten*, damit ihre Mitarbeitenden diese guten Gewissens annehmen können.

### **4.1.3 Behördliche Entwicklungsangebote**

Zur Differenzierung zwischen der Verantwortung der öffentlich Bediensteten und der Verantwortung der Behörde bei der Entwicklung des Personals wurden den Interviewten Fragen zur Personalentwicklungspflicht des Dienstherrn und zu ihren bisherigen Erfahrungen mit konkreten Maßnahmen gestellt.

#### **Verantwortung des Dienstherrn<sup>21</sup> bezüglich Personalentwicklung**

Die Expertin und der Experte der Stadtverwaltung Herrenberg nannten als Verantwortung der obersten Vorgesetzten die *Vorbildfunktion* und die Prägung einer *Wertesystematik* beziehungsweise guten *Organisationskultur*. Darüber hinaus empfanden es sowohl OB Sprißler a. D. als auch die Ministerial-Expertin als wichtig, dass *individuelle Entwicklungsgespräche* mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Letztere betonte, dass die *langfristige Bedeutung von Personalentwicklung* nicht unterschätzt werden und diese darum nicht vernachlässigt werden dürfe. Zudem müsse die *Auswahl von Führungskräften* sehr sorgfältig erfolgen – ebenso die *Definition ihrer Rolle*. Auch teilte sie die Auffassung des Ellwanger Oberbürgermeisters, dass die *Einsetzung von Personal gemäß ihrer Grundeinstellung* erfolgen sollte. Denn es werde in der Verwaltung immer Bereiche geben, die stark reglementiert sind. Die Hauptverantwortung sieht OB Dambacher in der *Befähigung der Mitarbeitenden* – über *Schulungen und Persönlichkeitsentwicklung*.

---

<sup>21</sup> Rechtsbegriff mit generischem Maskulinum. *Hier*: Oberster Dienstvorgesetzter beziehungsweise oberste Dienstvorgesetzte und im weiteren Sinne Arbeitgeber.

## **Erfahrungswerte zu Personalentwicklungsmaßnahmen**

Als Beispiele für konkrete Maßnahmen, die in den Behörden der Expertinnen und Experten umgesetzt wurden, führten diese *Fortbildungsprogramme* für Mitarbeitende und Führungskräfte mit Seminaren und Coachings zur Persönlichkeitsentwicklung, *Führungskräfte-Assessments* und *individualisierte Weiterbildungsreisen* und *E-Learning-Plattformen* mit Tutorials an. In Ellwangen besteht zudem die Überlegung, eine *Wissensdatenbank* zu errichten. OB Sprißler a. D. erinnerte sich daran, dass zu Beginn des Culture Change Prozesses in der Stadtverwaltung Herrenberg ein gemeinsames „Commitment“ erstellt wurde, welches von den Führungskräften im Sinne einer *Selbstverpflichtung* unterschrieben wurde und unter anderem in Besprechungsräumen und auf Umlaufmappen sichtbar platziert wurde. Die Reaktionen darauf fielen in allen vier Behörden unterschiedlich aus. Es gab Personen, die Personalentwicklungs- und Change-Maßnahmen ablehnten – die Ministerial-Expertin schätzte den Anteil auf ca. 20 % - und jene, die sich darüber freuten. Von ähnlichen Erfahrungen berichtete auch OB Dambacher in den Fällen, in denen Mitarbeitende höher besetzte Stellen angeboten bekamen, die entsprechend mehr Verantwortung mit sich bringen. Die anderen drei Interviewten berichteten aus erster und zweiter Hand davon, dass insgesamt durch die beschriebenen Maßnahmen die *Arbeitgeberattraktivität* gesteigert werden konnte, was langfristig zu Entlastung durch weniger Krankheitstage und Personalmangel führt. Frau Jeske bestätigt, dass bezüglich der Fortbildungsprogramme von den Teilnehmenden positives Feedback kommt – die Teilnehmerquote allerdings nicht zufriedenstellend sei.

### **4.1.4 Readiness für Entbürokratisierung**

Abschließend sollen die Meinungen der Expertinnen und Experten bezüglich des Grades der Bereitschaft für die Entbürokratisierung dargestellt werden. Besonderer Fokus liegt dabei auf der Ausprägung der Entscheidungsfreude bei den Mitarbeitenden.

#### **Entscheidungsfreude**

Die Expertinnen und Experten gaben zur Entscheidungsfreude der Mitarbeitenden differenzierte Statements ab. OB Sprißler a. D. schätzte, dass in der Stadtverwaltung circa 40 % entscheidungs- und veränderungsbereit sind, weitere 30-40 % ihre

Kreativität aufgrund ihrer Tätigkeitsbeschreibung nicht ausleben können und 20 % ein zu beschränktes Mindset haben. OB Dambacher unterschied zwischen den Führungskräften, von denen er 70-80 % Entscheidungsfreude zuschrieb, und sonstigen Mitarbeitenden. Unter Letzteren hält er im Vergleich nur 30-40 % für entscheidungsfreudig, da die Eigenschaft nicht in allen Bereichen notwendig sei. Diese Differenzierung nahm auch die Ministerial-Expertin vor. Ihrer Meinung nach hängt die Entscheidungsfreude mit der (aktuellen und bisherigen) Rolle sowie beispielsweise der regelmäßigen Notwendigkeit von Sachentscheidungen zusammen. Sie wies diesbezüglich darauf hin, dass vor allem Referentinnen und Referenten Entscheidungen in der Regel nicht selbst treffen, sondern nur für ihren Vorgesetzten, beziehungsweise ihre Vorgesetzte, vorbereiten und Vorschläge machen. Dieses Muster ziehe sich durch die gesamte Exekutive, weshalb sie es als „Designproblem“ der öffentlichen Verwaltung bezeichnete.

### **Begrenzungen**

Die Expertinnen und Experten gaben zu bedenken, dass Entbürokratisierung und Verwaltungsmodernisierung nicht in jeder Hinsicht und in allen Bereichen möglich und notwendig sind. Dies hänge zum Teil – laut OB Sprißler a. D. zu mindestens 50 % – mit *rechtlichen Rahmenbedingungen* wie der Nachweispflicht zusammen. Frau Jeske erklärte, dass sich für eine erfolgreiche Entbürokratisierung zunächst eine *Entscheidungs-Freiheit* (Mindset) durchsetzen müsse. OB Sprißler, der Entbürokratisierung als eine verbesserte Zusammenarbeit verstand, betonte nochmals die Bedeutung der *Organisationskultur* als Schlüsselement dieser Veränderung, welche die Ministerial-Expertin als „ongoing“ beschrieb.

Sie erklärte zudem, dass die Verwaltung tendenziell Personen mit mangelndem Transformationsmindset anziehe – also beispielsweise keine Start-Up-Gründer. Die Verwaltungshochschulen seien aber mitverantwortlich dafür, dass der Verwaltungsnachwuchs das richtige Mindset mitbringe. Nach diesem Maßstab sollten sie auch ihre Dozierenden auswählen.

## 4.2 Studie 2 (Online-Befragung)

Die Auswertung der Umfrage erfolgt primär deskriptiv, d.h. die Ergebnisse werden in erster Linie beschrieben. Im letzten Unterkapitel erfolgt eine knappe Überprüfung der im vorherigen Abschnitt genannten Hypothese. Insgesamt wurden 1026 der versendeten Online-Fragebögen vollständig abgeschlossen. Die Vollständigkeit wurde dadurch erzielt, dass – ausgenommen der offenen Frage – alle Fragen als Pflichtfelder hinterlegt wurden (siehe [3.1.1](#)). Zwei Teilnehmende gaben E-Mail-Rückmeldung darüber, dass sie die Umfrage deshalb nicht abschließen konnten.<sup>22</sup>

### 4.2.1 Bereinigung des Datensatzes

Bei der manuellen Auswertung der Rohdaten für die Ermittlung der Persönlichkeitsprofile ([4.2.5](#)) fiel auf, dass zwei der 1026 Probanden die Umfrage nicht ordnungsgemäß ausgefüllt, sondern spätestens ab der dritten Fragegruppe alle Fragen mit derselben Antwort versehen haben – auch jene, die bewusst inhaltlich widersprüchlich gestaltet waren. Stichprobenweise wurde darum manuell mit Microsoft Excel die Verteilung der Antworten von "3.3 Ich fühle mich unsicher, wenn ich Ermessen ausüben soll" und "3.7 Wir brauchen Entbürokratisierung." nach Bereinigung des Datensatzes ermittelt und mit der automatisiert von EvaSys ausgewerteten Ergebnisse verglichen. Dabei wurden Abweichungen von höchstens einer Nachkommastelle festgestellt. Angesichts der vernachlässigbaren Auswirkung der beiden problematischen Rückläufer auf das Gesamtergebnis – und um dennoch den Vorteil der automatisierten Auswertung zu nutzen – wird nur an denjenigen Stellen der bereinigte Datensatz verwendet, an denen die Auswertung aus Darstellungsgründen manuell vorgenommen wurde. Die Stichprobengröße ( $n$ ) wird jeweils kenntlich gemacht. Da es sich bei allen nachfolgenden Abbildungen um eigene Darstellungen handelt – unabhängig davon, ob sie manuell oder maschinell erstellt wurden –, wird im Folgenden auf die Quellenangaben verzichtet.

---

<sup>22</sup> Auf den Inhalt diese Rückmeldung wird in der [Diskussion](#) nochmals eingegangen.

## 4.2.2 Demografische Daten<sup>23</sup>

Zu Beginn des Fragebogens wurden persönliche Daten der Teilnehmenden erhoben. Zunächst wurde nach der Generation gefragt. Dabei gaben 133 von 1026 Personen (ca. 13 %) an, dass ihr Geburtsjahr zwischen 1956-1965 liegt (Generation „Babyboomer“). Weitere 336 Personen (ca. 33 %) gehören zur „Generation X“ (1966-1980) und 365 Personen (ca. 36 %) zur „Generation Y“ (1981-1995). Aus der „Generation Z“ (1996-2009) haben 192 Personen (ca. 19 %) an der Befragung teilgenommen.<sup>24</sup>

Bezüglich ihrer Dienstzeit im öffentlichen Dienst gaben 109 Personen (ca. 11 %) eine Dauer von unter zwei Jahren, 174 Personen (ca. 17 %) einen Zeitraum von 2-5 Jahren, weitere 173 Personen (ca. 17 %) 6-10 Jahre und 203 Personen (ca. 20 %) 11-20 Jahre an. Die häufigste Rückmeldung war eine Dienstzeit von 21-40 Jahren (320 Personen, ca. 31 %). Darüber hinaus gaben 47 Personen (ca. 5 %) an, seit über 40 Jahren im öffentlichen Dienst tätig zu sein. Von den Teilnehmenden sind 683 (ca. 67 %) über eine klassische Verwaltungslaufbahn und 343 (ca. 33 %) als Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger in die öffentliche Verwaltung gelangt. Teilgenommen haben an der Umfrage 543 Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter (ca. 53 %), 41 Anwärterinnen und Anwärter sowie Auszubildende (ca. 4 %) und 442 Führungskräfte (ca. 43 %). Die Antwortoption „Anwärter/-in bzw. in Ausbildung“ wurde nicht aus Gründen der Auswertung aufgeführt, sondern um sicherzustellen, dass sich auch diese Personengruppe von der Umfrage angesprochen fühlt und an ihr teilnehmen kann. Als letztes demografisches Merkmal wurde der Beschäftigungsumfang erfragt: Die vorliegende Stichprobe setzt sich aus 775 Vollzeitkräfte (ca. 76 %) und 251 Teilzeitkräfte (ca. 24 %) zusammen.

Für die Repräsentativität der Stichprobe sollte diese ein „exaktes Miniaturabbild der Population“ (Döring, 2023, S. 300) darstellen. Dies ist bei der vorliegenden

---

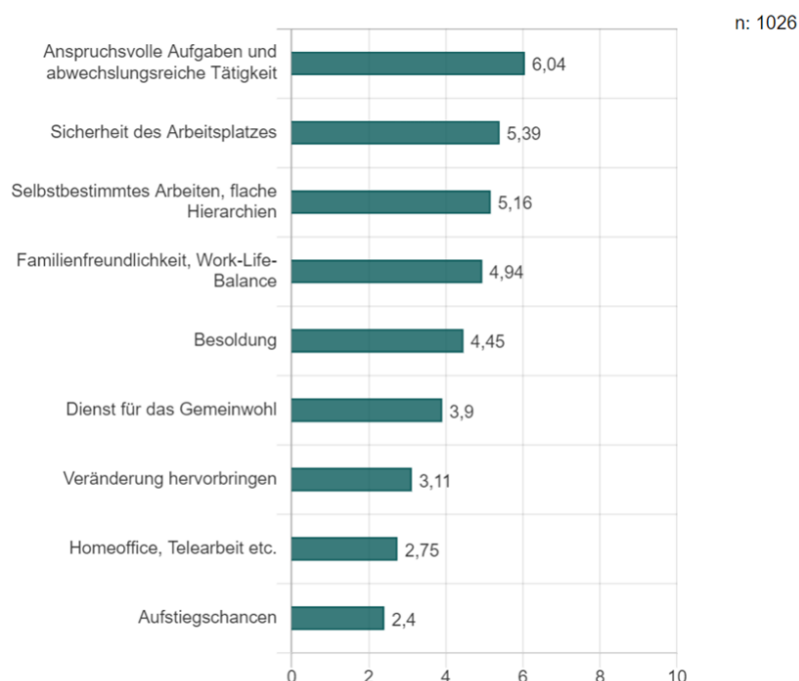
<sup>23</sup> Siehe Anlage 2, S. 1.

<sup>24</sup> Die Jahresdaten orientieren sich an Lawniczak (2023).

Stichprobe nicht der Fall. Beispielsweise liegt das Verhältnis von Vollzeit- zu Teilzeitbediensteten<sup>25</sup> in der Realität nicht bei 76 % zu 24 %, sondern (Stand 30.06.2021) bei 59 % zu 41 % (vgl. Statistisches Landesamt, 2022). Eine ausführliche statistische Gegenprobe wurde, aus Kapazitätsgründen und aufgrund der Unauffälligkeit der Befunde, nicht vorgenommen. Die Einflüsse von Alter, Dienstalter und Position auf das Antwortverhalten lassen sich aber bei Interesse aus der explorativen Datenanalyse in der Anlage 2 ab Seite 10 entnehmen.

### 4.2.3 Prioritäten bei der Berufswahl

Abbildung 3: Prioritäten bei der Berufswahl



In diesem Abschnitt wurden die Teilnehmenden gefragt, was ihnen im Berufsleben besonders wichtig ist. Erhoben wurden damit die Prioritäten der öffentlich Bediensteten bei der Berufswahl und letztlich Gründe, die für eine öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber sprechen. Zur Beantwortung der Frage konnten neun Antwortmöglichkeiten mittels Drag and Drop in eine, den eigenen Prioritäten entsprechende, Reihenfolge gebracht werden. Dabei war es nicht notwendig, jedes der Items zu

<sup>25</sup> Der Umfang der Beschäftigung wird nicht als ausschlaggebendes Kriterium für des Abstimmungsverhalten der Teilnehmenden vermutet. Er dient lediglich als Beispiel für die Abweichung der Stichprobe von der Gesamtheit des baden-württembergischen Verwaltungspersonals – mit auffindbaren Referenzgrößen.



verwenden. Auf der y-Achse der Abbildung sind die Items entsprechend der Mittelwerte des Rankings sortiert. Die automatisierte grafische Auswertung von „EvaSys“ zeigt, dass die Umfrage-Teilnehmenden im Durchschnitt insbesondere Wert auf anspruchsvolle Aufgaben und eine abwechslungsreiche Tätigkeit legen. Die nächstwichtigen Merkmale sind im Mittel die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie selbstbestimmtes Arbeiten und flache Hierarchien, gefolgt von Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance sowie der Besoldung. Da die Ergebnisse allerdings teilweise widersprüchlich erschienen – da sie abwechselnd die freie berufliche Entfaltung und die Reduzierung von beruflichen Belastungen im Privatleben beinhalteten –, wurde ein Vergleich zwischen der Position der Teilnehmenden und ihrem Antwortverhalten in diesem Ranking durchgeführt. Daraus ergaben sich einige erwartbare Zusammenhänge. Beispielsweise liegt der Mittelwert für die Bedeutung von anspruchsvollen Aufgaben und einer abwechslungsreichen Tätigkeit bei Führungskräften ( $mw = 6,9$ ) etwas höher als bei Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter ( $mw = 5,48$ ). Deutlich niedriger liegt er bezüglich der Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance ( $mw = 3,91$  bei Führungskräften und  $mw = 5,64$  bei Sachbearbeiter/-innen). Bezüglich des selbstbestimmten Arbeitens und der flachen Hierarchien sind Führungskräfte und Sachbearbeitende im Schnitt jedoch ähnlich eingestellt. Auffällig ist an dieser Stelle (mit einem Mittelwert von  $mw = 3,85$ ) – wie bei dem Großteil der Antwort-Items –, die von den Anwärtnerinnen und Anwärtern sowie Auszubildenden vorgenommene Priorisierung. Der Fokus dieser Personengruppe der Stichprobe liegt durchschnittlich auf der Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance ( $mw = 6,83$ ) sowie der Besoldung ( $mw = 6,46$ ). Die vollständige grafische Auswertung der Zusammenhänge zwischen Position und Ranking-Verhalten befindet sich in Anlage 2, S. 34.

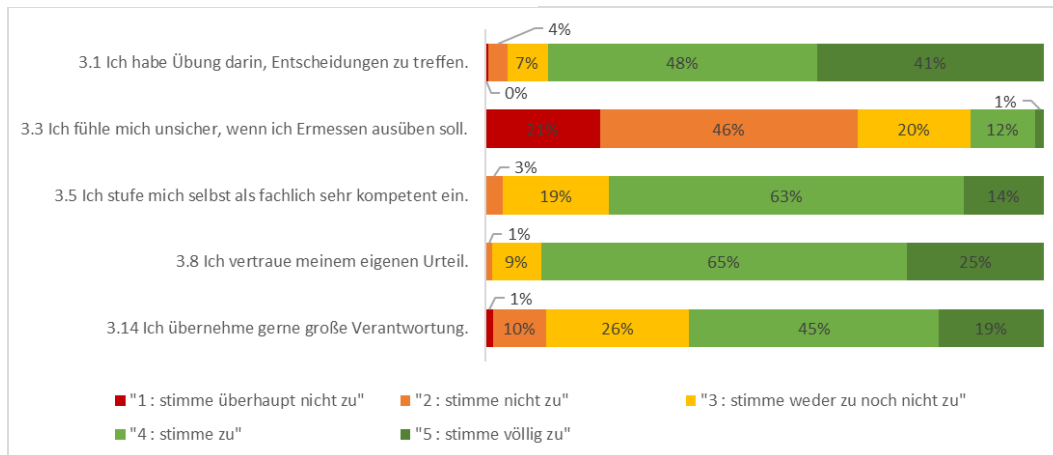
#### **4.2.4 IST-Zustand**

Die einzelnen Frageitems der dritten Fragegruppe wurden für die Auswertung – ähnlich wie bei den Interviews – nach ihrem Inhalt zusammengefasst. Zudem wurde die prozentuale Verteilung der Antworten aus Darstellungsgründen jeweils auf die

volle Prozentzahl gerundet. Außerdem werden die Häufigkeiten der Antwortoptionen „stimme zu“ und „stimme völlig zu“ kumuliert. Für dieses Unterkapitel gilt  $n = 1024$ .

## Selbstsicherheit und Kompetenz

Abbildung 4: Selbstsicherheit und Kompetenz

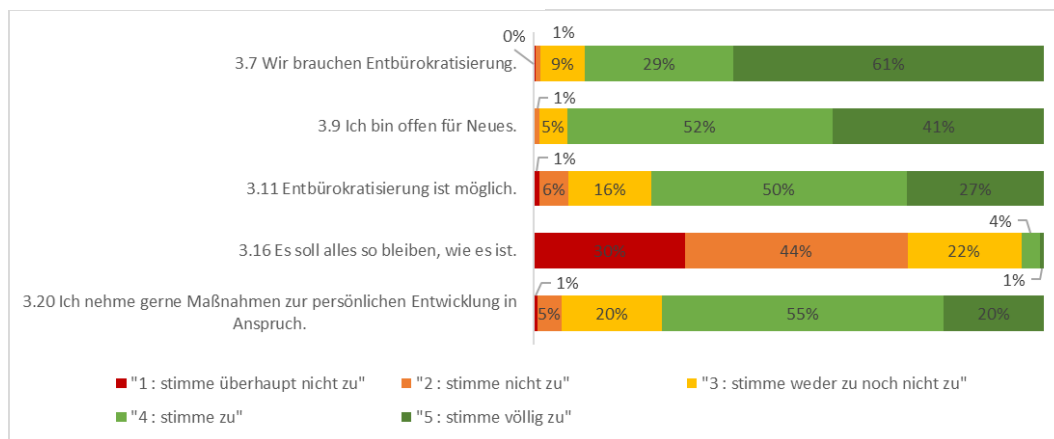


Die erste inhaltliche Gruppe an Items erfasst die wahrgenommene eigene Kompetenz der Teilnehmenden. Darunter fällt zum einen die fachliche Kompetenz, aber auch die Entscheidungskompetenz. Eng damit verbunden ist die Selbstsicherheit, insbesondere in Bezug auf das Treffen von Entscheidungen und die Übernahme von Verantwortung. Das Item 3.3 wurde bewusst negativ formuliert, um das Antwortverhalten der Probandinnen und Probanden zu prüfen. Aus den Ergebnissen der Umfrage geht hervor, dass die überwiegende Mehrheit der öffentlich Bediensteten sich selbst als fachlich sehr kompetent einstuft (ca. 87 %) und keine Schwierigkeiten mit dem Treffen von Entscheidungen hat. Konkret zweifeln 90 % der Befragten grundsätzlich nicht an ihrem eigenen Urteil und weitere 67 % empfinden keine Unsicherheit bei der Anwendung von Ermessen. 89 % geben an, Übung im Treffen von Entscheidungen zu haben, wobei an dieser Stelle darauf hingewiesen werden muss, dass das Item den Kontext dieser Aussage nicht präzisiert. Es ist darum nicht auszuschließen, dass diese Einschätzung nicht dem beruflichen, sondern dem privaten Kontext entsprungen ist. Der Zustimmungsgrad bezüglich der Bereitschaft, große Verantwortung zu übernehmen fällt etwas geringer aus als bei den anderen

Items dieser Gruppe. Hierbei sind allerdings auch vergleichsweise deutliche Abweichungen zwischen dem Abstimmungsverhalten von Führungskräften und Sachbearbeitenden festzustellen (vgl. Anlage 2, S. 16). So stimmen 33 % der Führungskräfte „völlig“ zu, bei Sachbearbeitenden sind es hingegen nur 9 % und bei den Anwärterinnen und Anwärtern sowie Auszubildenden 0 %. In der Gesamtschau zeichnet sich jedoch ein positives Bild der Selbstwahrnehmung der öffentlich Bediensteten.

## Veränderungsbereitschaft

Abbildung 5: Veränderungsbereitschaft

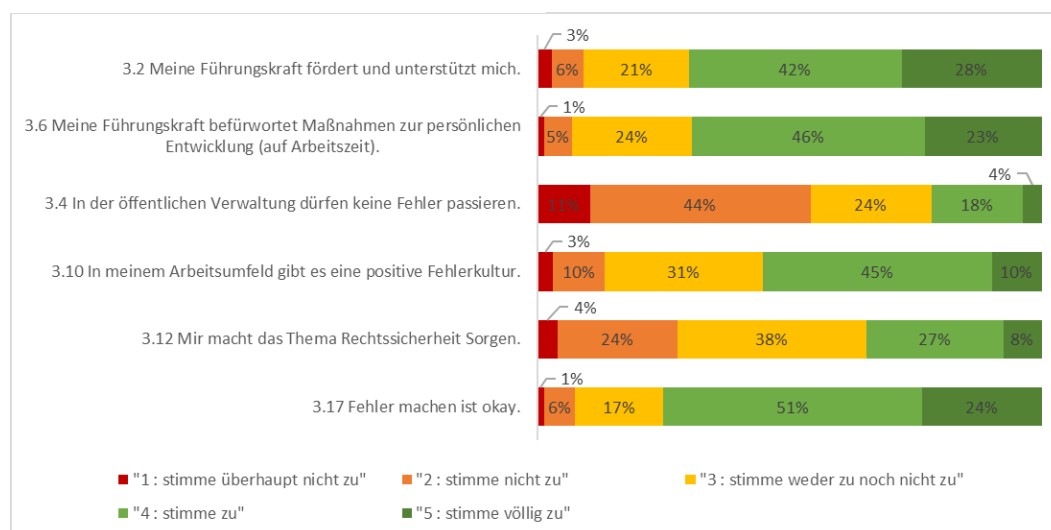


Auch in der Item-Gruppe zur Veränderungsbereitschaft befindet sich ein bewusst negativ formuliertes Item (3.16), welches zudem eine Antithese zum Item 3.9 darstellt. Der Aussage „Ich bin offen für Neues“ haben insgesamt 93 % zugestimmt, während 74 % die Aussage „Es soll alles so bleiben, wie es ist“ abgelehnt haben. Die vorhandenen Abweichungen im Abstimmungsverhalten lassen jedoch nicht grundsätzlich auf unsachgemäße Beantwortung des Fragebogens schließen, sondern sich auch damit erklären, dass die Items nicht exakt dasselbe messen. Die Offenheit für Neues zielt auf das persönliche Mindset und eine Offenheit gegenüber Unbekanntem ab, während das Item 3.16 auch als eine primär auf Rahmenbedingungen bezogene Aussage verstanden werden kann. Die Offenheit für Neues und die grundlegende Kritik an dem Vorhandenen sind nicht miteinander gleichzusetzen. Dass die Befragten nicht *alles* als negativ bewerten, zeigt sich auch darin, dass die neutrale Position beim Item 3.16 mit 22 % deutlich von jener bei Item 3.9 (5 %) abweicht.

abweicht. Die Offenheit für externe Veränderung wurde mithilfe der Aussagen zur Entbürokratisierung erfasst. Dabei unterscheiden sich die Ergebnisse der empfundenen Notwendigkeit und Realisierbarkeit der Entbürokratisierung: 90 % der Befragten halten Entbürokratisierung für notwendig, doch nur 77 % für tatsächlich umsetzbar. Da neben der Offenheit für die Veränderung von Rahmenbedingungen auch die persönliche Entwicklungsbereitschaft von entscheidender Bedeutung ist, wurde mit dem letzten Item dieses Abschnitts die Bereitschaft erfragt, entsprechende Maßnahmen in Anspruch zu nehmen. Dieser Aussage stimmten 75 % der Teilnehmenden zu. Im Ergebnis weist die Stichprobe eine hohe Veränderungsbeurteilung auf.

## Führungs- und Fehlerkultur

Abbildung 6: Führungs- und Fehlerkultur



Die dritte Item-Gruppe besteht aus zwei Untergruppen: Führungskultur und Fehlerkultur. Die Ergebnisse der beiden Items zur Führungskultur weisen keine deutlichen Unterschiede auf. Es gaben 70 % der Probandinnen und Probanden an, dass sie Unterstützung von ihrer Führungskraft erhalten. Gleichsam befürworteten 69 % der Führungskräfte Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung ihrer Mitarbeitenden – auch, wenn dies während der Arbeitszeit geschieht.

Unter den Items zur Fehlerkultur befand sich wieder eines, das bewusst negativ und antithetisch formuliert war (3.4 „In der Verwaltung dürfen keine Fehler passie-

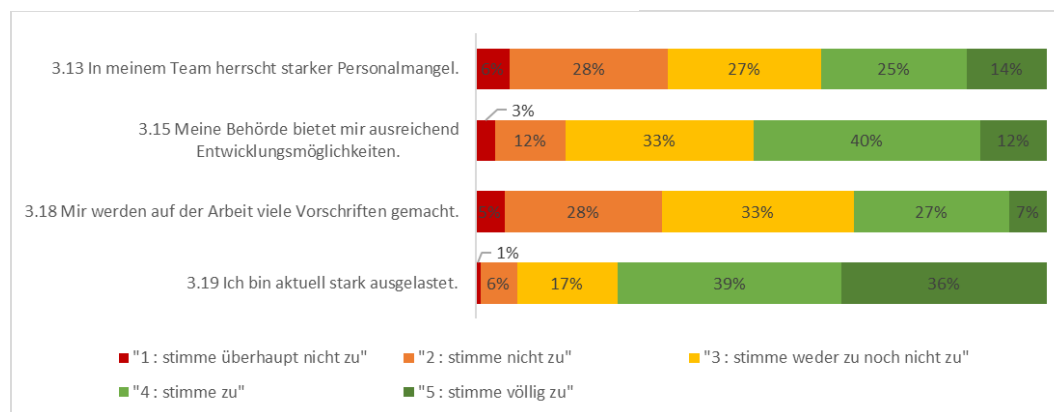
ren.“). Diese Aussage lehnten 55 % der Befragten ab. Der Aussage zum Vorhandensein einer positiven Fehlerkultur im Arbeitsumfeld stimmten indes 55 % zu – die beiden Abstimmungsverhalten decken sich in dieser Hinsicht exakt. Der Anteil der unentschlossenen Probandinnen und Probanden ist für das Item 3.10 etwas höher als bei dem Item 3.4. Die leichten Abweichungen könnten aus einer Diskrepanz zwischen der Einstellung der Teilnehmenden und der Realität der gelebten Kultur in dem jeweiligen Arbeitsumfeld entstanden sein. Die Vermutung, dass die persönliche Einstellung gegenüber Fehlern etwas positiver ist als die gelebte Fehlerkultur, bestätigt sich darin, dass 75 % der Befragten der Überzeugung sind, dass Fehler passieren dürfen.

Die Aussage zur Rechtssicherheit wurde sehr unterschiedlich bewertet: 28 % widersprachen, 38 % hatten keine eindeutige Position und 35 % stimmten zu.

Es gilt zusammenfassend, die (kulturbezogenen) Rahmenbedingungen bei der Entbürokratisierung differenziert zu betrachten.

## Entwicklungsangebote und Hürden

Abbildung 7: Entwicklungsangebote und Hürden



Die dritte Item-Gruppendarstellung beinhaltet Aussagen zu behördlichen Entwicklungsangeboten sowie herausfordernden Rahmenbedingungen. Insgesamt fielen die Antworten jeweils sehr unterschiedlich aus. 52 % der Teilnehmenden waren der Auffassung, dass ihre Behörde ihnen ausreichend Entwicklungsmöglichkeit bietet, 33 % waren sich nicht sicher. Bezüglich des teaminternen Personalmangels fielen die Antworten besonders differenziert aus: Die Teams von 39 % der Befragten sind

unterbesetzt, bei 27 % hält sich der Personalmangel in Grenzen und 34 % der Befragten gaben an, dass ihr Team personell gut aufgestellt ist. Umso auffälliger ist die Tatsache, dass 75 % der Teilnehmenden eine starke Auslastung empfinden. Diese scheint nicht primär auf Personalmangel zurückzuführen zu sein, sondern könnte möglicherweise mit der überbordenden Bürokratie zusammenhängen. Das letzte Item bezieht sich im weiteren Sinne darauf. Allerdings gaben nur 34 % der Befragten an, dass ihnen auf der Arbeit viele Vorschriften gemacht werden. 33 % waren unschlüssig und weitere 33 % scheinen nicht davon betroffen zu sein.

### **Konkrete Entwicklungsmaßnahmen**

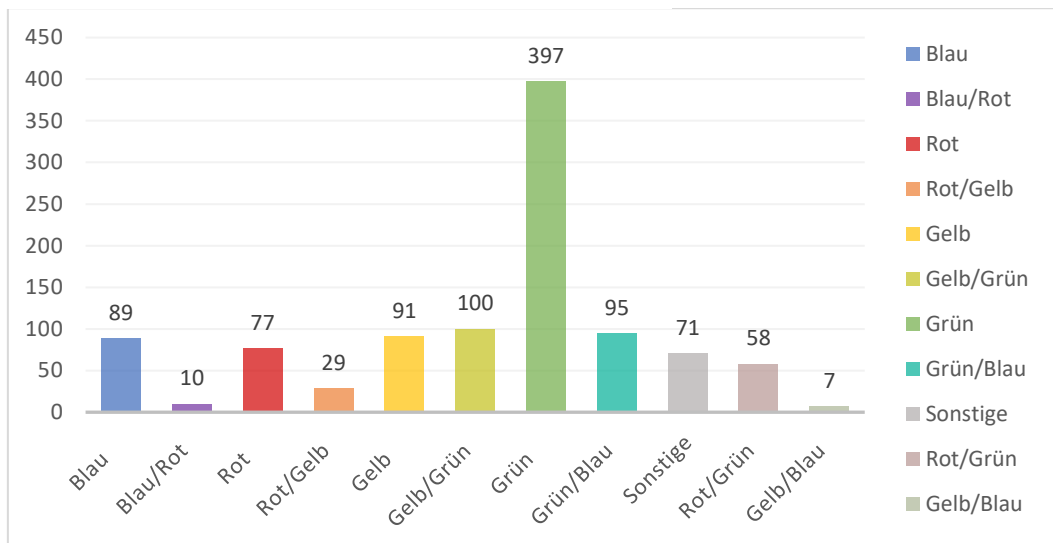
Bei der letzten Frage der dritten Fragegruppe des Fragebogens handelte es sich um eine offene Frage, deren Beantwortung für die weitere Bearbeitung der Umfrage nicht verpflichtend war. Dennoch haben 350 Personen die Fragen nach den konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen der eigenen Behörde beantwortet. Aus forschungspragmatischen Gründen wurden diese Antworten nicht messgenau quantitativ ausgewertet. Stattdessen wurden mittels In-Text-Suche die häufigsten Antworten festgestellt: Fortbildungen wurden 195-mal genannt, diese können sowohl intern als auch extern stattfinden. Außerdem wurden Schulungen (60x), Weiterbildungen (52x), Seminare (39x), Coachings (28x), diverse Gespräche z.B. Mitarbeiter-, Jahres-, Team- oder Entwicklungsgespräche (24x), Gesundheitstage/-wochen (20x) und das Programm „Stärken stärken“<sup>26</sup> sowie Maßnahmen für den Aufstieg (jeweils 13x) genannt. 20 Probandinnen und Probanden gaben an, dass ihre Behörde keine Personalentwicklungsmaßnahmen anbietet. Unter den aufgezählten Maßnahmen waren 29 speziell für Führungskräfte, 12 für Nachwuchsführungskräfte, 21 zur persönlichen und 19 zur fachlichen Entwicklung gedacht.

---

<sup>26</sup> Begabungsanalyse und individuelles Teamentwicklungsprogramm nach Christiani & Scheelen.

## 4.2.5 Persönlichkeiten

Abbildung 8: Auswertung Persönlichkeitstypen



Die Auswertung der vierten Fragegruppe, also der Persönlichkeitstypen, wurde manuell vorgenommen, da diese nicht im System umsetzbar war. Die farbliche Darstellung dient der besseren Übersichtlichkeit der Ergebnisse. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Mischtypen nach INSIGHTS MDI® normalerweise nicht mit Mischfarben dargestellt werden. Die Zuordnung zu den Typen erfolgte bei der Auswertung, wie in den Methoden bereits erklärt, entsprechend der höchsten Zustimmungsrates. Die Kombinationen Rot-Grün und Gelb-Blau stellen keine definierten Mischtypen nach INSIGHTS MDI® dar, dennoch wurden sie auf Transparenzgründen einzeln abgebildet. Die Kategorie „Sonstige“ umfasst all jene Teilnehmende, die gemäß der Auswertung drei oder sogar allen vier Persönlichkeitstypen zuzuordnen sind – darunter sieben Personen, die denselben Übereinstimmungsgrad mit jedem der vier Farbtypen aufwiesen. Erwähnenswert ist vor diesem Hintergrund allerdings, dass von allen 1024 Probanden, insgesamt nur 36 eine Übereinstimmung von unter ca. 72 % mit einem oder mehreren Persönlichkeitstypen erreicht haben, also maximal vier der jeweils sieben Aussagen pro Typ zustimmen konnten.

Auffällig sind die verhältnismäßig sehr hohen Werte des grünen Persönlichkeitstyps. Dies ist zunächst wenig überraschend (vgl. [2.2.3](#)), schließlich sind Gewohnheitsliebe und das Bedürfnis nach Sicherheit und Ordnung Merkmale dieses Typs und in der klassischen Behörde angebracht. Den grünen Typ zeichnen aber auch

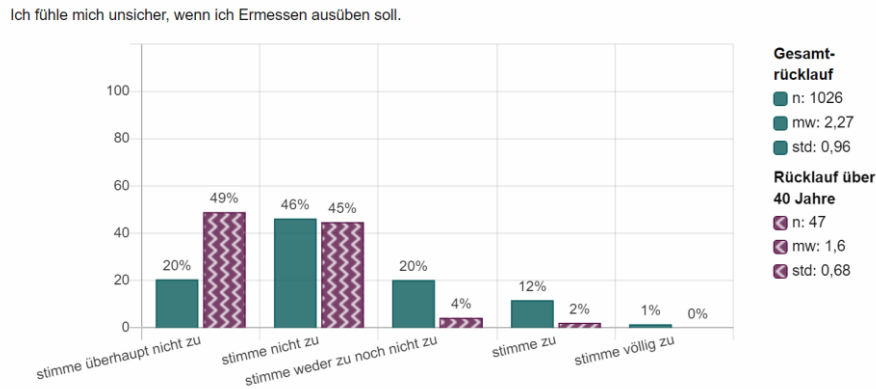
Eigenschaften wie Hilfsbereitschaft, Einfühlsamkeit und Freundschaftlichkeit aus. Dies sind sozial erwünschte Eigenschaften, was das Abstimmungsverhalten beeinflussen haben könnte. Abschließend auszuschließen ist das nicht, aber dennoch hat ein nicht unerheblicher Anteil der Probanden eine Übereinstimmung von über 5/7 mit anderen Persönlichkeitstypen erzielt. Dies scheint für ein authentisches Abstimmungsverhalten zu sprechen, da der ausschlaggebende Zustimmungssmaßstab mit ca. 72 % relativ hoch angesetzt ist und sich dennoch auch Teilnehmende mit nicht-grünem Persönlichkeitstyp deutlich abzeichnen.

#### **4.2.6 Bedeutung der Berufserfahrung**

Da aus den Experteninterviews deutlich hervorging, dass sich die Dienstzeit der öffentlich Bediensteten negativ auf deren Veränderungs- und Entscheidungsbereitschaft auswirke, da die Beschäftigten sich an die Bürokratie und hierarchischen Strukturen gewöhnen würden, werden die Ergebnisse der Online-Befragung für eine kurze Überprüfung dieser Hypothese herangezogen. Stichprobenweise werden zwei aussagekräftige Frage-Items aus der dritten Fragegruppe mithilfe von Kreuztabellen auf eventuelle Zusammenhänge mit dem Dienstalder der Teilnehmenden untersucht: Bezüglich der Frage, ob man Übung darin habe, Entscheidungen zu treffen, stimmten 46 der insgesamt 47 Befragten mit über 40 Jahren Berufserfahrung im öffentlichen Dienst zu bzw. völlig zu (siehe Anlage 2, S. 11). Auch bezüglich des Zustimmungsverhaltens zu der Aussage „Es soll alles so bleiben, wie es ist“ konnten keine negativen Auffälligkeiten festgestellt werden (siehe Anlage 2 S. 13). Im Gegenteil, einzig in dieser Personengruppe stimmte keine einzige Person dieser Aussage zu oder gar völlig zu. Es muss allerdings bedacht werden, dass das Abstimmungsverhalten dieser 47 Personen, die mit über 40 Dienstjahren an einer *Online*-Umfrage teilgenommen haben, möglicherweise nicht repräsentativ ist – zumal die Teilnahme an einer Umfrage zur *Entbürokratisierung* ein gewisses Maß an Offenheit bezüglich des Themas voraussetzt. In einem der Experteninterviews wurde aber eingeräumt, dass sich die Berufserfahrung im öffentlichen Dienst – eben aufgrund der im Beruf gesammelten Erfahrungen und Kenntnisse – auch positiv auf die Entscheidungssicherheit auswirken könnte. Diese Tendenz weisen beispielsweise auch die Antworten zum Frage-Item 3.3 auf:

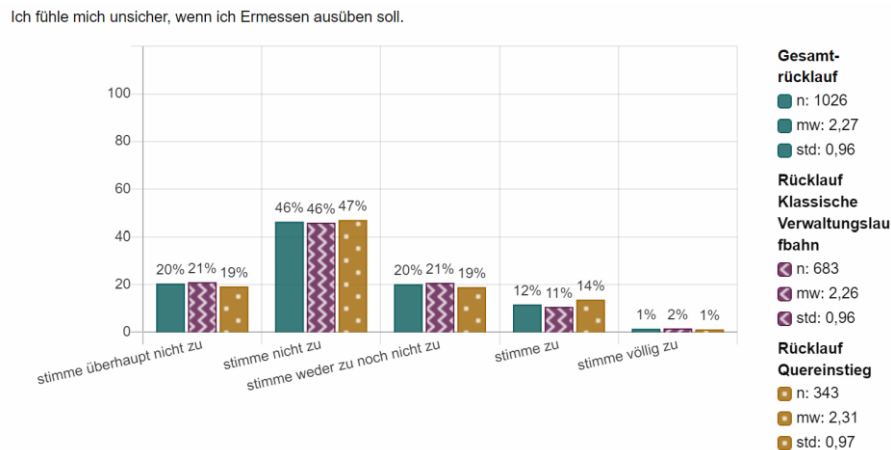


**Abbildung 9: Zusammenhang von Dienstalter und Unsicherheit bei Ermessen**



Ein nennenswerter Zusammenhang zwischen demselben Item und dem Berufs- und Bildungsweg der Teilnehmenden lässt sich jedoch nicht feststellen. Das Antwortverhalten der Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger unterscheidet sich im Schnitt um höchstens drei Prozentpunkte von dem der Personen mit klassischem Verwaltungshintergrund:

**Abbildung 10: Zusammenhang von Ausbildung und Unsicherheit bei Ermessen**



## 5 Diskussion und Einordnung der Ergebnisse

Im Folgenden sollen nun die Ergebnisse der beiden Studien verglichen und eingeordnet werden.

Wie erwähnt, sind die Expertinnen und Experten sich darüber einig, dass ein negativer Zusammenhang zwischen der Dienstzeit in einer klassischen Verwaltung und der Bereitschaft für mehr Spielraum und Verantwortung besteht. Dieser Zusammenhang ließ sich mit den Ergebnissen der Online-Befragung nicht bestätigen – gleichwohl hierzu keine detaillierte Untersuchung der Daten vorgenommen wurde. Eine vertiefende Forschung könnte an dieser Stelle spannende und relevante neue Erkenntnisse liefern. Es stellt sich gewissermaßen die Frage, ob die Einschätzung von dienstälteren Personen seitens der Führungskräfte und Dienstherrn korrekturbedürftig ist oder ob sich die Selbstwahrnehmung dieser Personengruppe massiv von der Realität unterscheidet. Zu bedenken ist aber auch die Tatsache, dass die Veränderungsbereitschaft auch von Natur aus an das Alter gebunden ist (Specht & Gerstorff, 2016, S. 5). Somit liegt die Vermutung der Expertinnen und Experten nicht fern, dass jüngere Personen tendenziell veränderungsbereiter sind.

Eine erfreuliche Übereinstimmung zwischen den Ergebnissen der Umfrage und den Einschätzungen der Expertinnen und Experten ist der hohe Anteil an veränderungsbereitem und entscheidungsfreudigem Verwaltungspersonal. Zwar wurde die Entscheidungsfreude im Fragebogen nicht explizit erfragt, jedoch deuten die Items der unter „Selbstsicherheit und Kompetenz“ ausgewerteten Ergebnisse stark darauf hin. Die Offenheit für Neues wurde explizit erhoben und stellt mit 93 % Zustimmung ein unerwartet positives Ergebnis dar, die von einem Growth Mindset der Teilnehmenden zeugen. Hierzu passt auch die stark ausgeprägte positive Einstellung zu Fehlern bei 75 % der Befragten. Nicht konsequent ausgewertet wurden mögliche, gewissermaßen erwartbare Differenzen zwischen Führungskräften und Sachbearbeitenden, dennoch ist die Datenlage eindeutig. Die überwiegende Mehrheit des befragten Verwaltungspersonals hat ein entwicklungsorientiertes Mindset und damit möglicherweise die Grundvoraussetzungen für eine gelingende Veränderung. Die Bedeutung des Mindsets und der Persönlichkeit gegenüber der fachlichen

Kompetenz wurde im Rahmen dieser Studie allerdings nicht untersucht. Etwas widersprüchlich erscheint vor dem Hintergrund des unter den Umfrageteilnehmenden stark vertretene Growth Mindset die Tatsache, dass die Stichprobe überwiegend dem grünen Persönlichkeitstyp zuzuordnen war. Jedoch gilt zu bedenken, dass der grüne Persönlichkeitstyp durch viele sozial erwünschte Eigenschaften, wie Einfühlbarkeit, gekennzeichnet ist. Die konkrete Auswirkung des Persönlichkeitstyps bezüglich der Eignung für die Entbürokratisierung konnte zudem nicht vorgenommen werden – einerseits aus forschungsökonomischen Gründen, andererseits, da genaue Messinstrumente dafür fehlen, die notwendigen Voraussetzungen für die Verwaltung von morgen zu erfassen.

In einer Hinsicht unterscheiden sich die Wahrnehmung der Personalentwicklerin und die Selbsteinschätzung von 1026 öffentlich Bediensteten: die Bereitschaft, Angebote zur persönlichen Entwicklung anzunehmen. Laut Frau Jeske werden zumindest in der Stadtverwaltung Herrenberg die Fortbildungsangebote nicht im gewünschten Umfang genutzt. Die Auswertung des Fragebogens ergab hingegen, dass insgesamt 75 % der Befragten derartige Maßnahmen gerne nutzen (55 % stimme zu, 20 % stimme völlig zu). Die beiden befragten Expertinnen erklärten die Zögerlichkeit diesbezüglich, welche ihrer Erfahrung nach besteht, unter anderem mit einer nicht ausreichend unterstützenden und vorbildlichen Führungskultur. Doch auch hier divergieren die Ergebnisse der Umfrage und die Aussagen der Expertinnen. So gaben 69 % der Befragten an, dass ihre Führungskraft Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung auf Arbeitszeit unterstütze (46 % stimme zu, 23 % stimmt völlig zu) – das Antwortverhalten von Führungskräften und Sachbearbeitenden unterscheidet sich hierbei nur um wenige Prozentpunkte. Die Divergenzen zwischen den Ergebnissen der beiden Studien können möglicherweise auch auf behördenspezifischen Unterschieden zurückgeführt werden. Anzumerken ist an dieser Stelle auch, dass die Expertinnen und Experten dem Dienstherrn die Pflicht zuschreiben, den Mitarbeitenden ausreichende Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, jedoch empfinden dies nur 55 % der öffentlich Bediensteten, die an der Umfrage teilgenommen haben, als gegeben.

Führungskräfte haben laut Expertenmeinung die Aufgabe, als Vorbilder zu fungieren und mittels einer positiven Fehlerkultur eine hohe psychologische Sicherheit zu gewährleisten. Im Vergleich mit den Ergebnissen der Umfrage ist festzustellen, dass die Wahrnehmungen diesbezüglich stellenweise divergieren. So bleibt beispielsweise die organisationale Fehlerkultur hinter der persönlichen Fehlereinstellung eines Großteils der Befragten zurück, doch bezüglich der Prioritäten bei der Berufswahl fungieren die Führungskräfte als Vorbilder.

### **Limitationen**

Die mangelnde Präzision des Begriffes Bürokratie führt dazu, dass der Inhalt und das Ziel des Bürokratieabbaus und somit auch die damit verbundenen notwendigen Eigenschaften des Verwaltungspersonals hierfür schwer definierbar bzw. messbar sind. Die Validität der Fragebogen-Items lässt sich darum nicht eindeutig sicherstellen. Das bedeutet, dass möglicherweise nicht jedes Item genau das misst, was es messen sollte. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass für die Einschätzung der Persönlichkeit eine Typologie verwendet wurde, mangelt es zumindest bei der vierten Fragegruppe an der sog. Konstruktvalidität, denn die zugrundeliegende Theorie ist nicht empirisch bewährt (Schmitt, 2021). Die Tatsache, dass die Einordnung nach Typologien der Komplexität von Individuen nicht gerecht werden kann, wurde auch in den unter [4.2](#) erwähnten Rückmeldungen deutlich. Diese kritisierten, dass in der vierten Fragegruppe nur zwei Antwortmöglichkeiten zur Verfügung standen. An dieser Stelle wäre im Fragebogen eine kurze Erklärung sinnvoll gewesen, die darauf hinweist, dass das Ziel keine einzelfallgerechte Erhebung und die Option „trifft zu“ gleichbedeutend mit „trifft im Wesentlichen zu“ ist. Positiv zu bemerken ist, dass das Eintreten des Barmer-Effekts ausgeschlossen ist, da die Persönlichkeitstypen nicht beschrieben werden und eine Identifikation mit den Persönlichkeiten aufgrund einer im Kern unkonkreten, wohlklingenden Typbeschreibung daher nicht eintreten konnte. Das Antwortverhalten aufgrund von sozialer Erwünschtheit ist jedoch nicht auszuschließen.

Auch ist zu bedenken, dass sämtliche Angaben und Erkenntnisse aus der Online-Befragung auf Selbsteinschätzungen beruhen und sich darum von der Realität unterscheiden können. Insbesondere wird beispielsweise nur die wahrgenommene

fachliche Kompetenz erhoben. Zudem fehlen insgesamt einige Referenzgrößen, wie beispielsweise das notwendige Ausmaß der Entscheidungsfreude und Veränderungsbereitschaft der öffentlich Bediensteten, um sich als geeignet und bereit für die Entbürokratisierung zu qualifizieren. Die vorliegende Arbeit ermöglicht deshalb insbesondere in Bezug auf die erste Forschungsfrage nur relative Erkenntnisse.

Es sei angemerkt, dass durch eine – über die im Rahmen dieser Qualifikationsarbeit durchgeführte deskriptive Auswertung hinausgehende – induktive und explorative Auswertung der Umfrage-Ergebnisse weitere Erkenntnisse generiert werden könnten, beispielsweise bezüglich bestehender Wechselwirkungen. Als Grundlage hierfür befindet sich in der Anlage 2 ab Seite 10 eine automatisch ausgewertete explorative Datenanalyse mit zahlreichen Kreuztabellen und zugehörigen Diagrammen.

## 6 Ausblick und Handlungsempfehlung

Die Frage, ob das aktuelle Verwaltungspersonal für die Verwaltung von morgen geeignet und gerüstet ist, lässt sich nicht abschließend beantworten. Dies liegt vor allem daran, dass weder die Verwaltung von morgen noch das notwendige Maß der Ausprägung geeigneter Eigenschaften und Kompetenzen allgemeingültig definiert und definierbar sind. Die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat jedoch ergeben, dass über 90 % der 1026 befragten baden-württembergischen öffentlich Bediensteten offen für Neues sind. Ähnlich hoch sind die relativen Zustimmungswerte bezüglich der Selbstsicherheit beim Treffen von Entscheidungen.

Daraus folgt, dass der überwiegende Teil der Befragten aus einer großen Stichprobe von öffentlich Bediensteten ein Mindset besitzt, das für die Entbürokratisierung förderlich ist. Zwar geht sowohl aus den Ergebnissen der Umfrage, als auch aus den Interviews hervor, dass rechtliche Rahmenbedingungen und öffentliche Reaktionen einen gewissen destruktiven Einfluss auf die Risiko- und Entscheidungsbereitschaft der öffentlich Bediensteten haben kann, dennoch scheint die Mehrheit der öffentlich Bediensteten diese notwendigen, intrinsischen Eigenschaften mitzubringen, welche letztlich die gelebte Organisationskultur prägen.

Es lässt sich also festhalten, dass das Mindset der Mitarbeitenden essenziell für die Akzeptanz und die Nachhaltigkeit von Veränderungen ist. Die langfristigen Erfolgsaussichten sind demnach eng mit der entsprechenden Bereitschaft und Einstellung der öffentlich Bediensteten verknüpft. In erster Linie ist jede Person selbst für ihr Gedankengut verantwortlich, doch auch der Dienstherr, beziehungsweise die Dienstherrin, kann Einfluss auf das Mindset und die Kompetenz seines oder ihres Personals nehmen. Dies ist einerseits über die Bereitstellung diverser Angebote zur persönlichen Entwicklung, andererseits über die Organisationskultur, welche auch die Fehlerkultur und den Führungsstil umfasst, möglich. Verbreitete Entwicklungsangebote sind laut Umfrage-Ergebnissen interne und externe Fortbildungen, Schulungen, Coachings und Seminare.

### **Für die Praxis**

Den Behörden wird geraten, die Bedeutung von Angeboten zur persönlichen Entwicklung nicht zu unterschätzen, denn die Forschungsergebnisse zeigen eindeutig, dass die Mehrheit der befragten öffentlich Bediensteten dies zu schätzen weiß und gerne in Anspruch nimmt. Zudem sollte es im Interesse eines jeden Dienstherrn sein, das lebenslange Lernen und somit das Growth Mindset seines Personals zu fördern. Insbesondere den Führungskräften kommt dabei eine entscheidende Rolle zu. Sie dienen als Vorbild und prägen die Kultur innerhalb ihres Teams – dies betrifft sowohl den Umgang mit Fehlern als auch die allgemeine Lernbereitschaft.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass der öffentlichen Verwaltung diverse Herausforderungen bevorstehen, doch eine gezielte Personalentwicklung kann individuelle Entlastung bringen und zudem die Arbeitgeberattraktivität steigern. Nicht zu vernachlässigen ist dabei auch die Personalauswahl, die anhand der für die *Verwaltung von morgen* notwendigen Eigenschaften ausgewählt werden sollte. Das bedeutet, dass der Fokus nicht auf der Fachlichkeit, sondern auf dem Mindset der Person liegen sollte. Dies gilt insbesondere für die Auswahl von Führungskräften, aber beispielsweise auch von Dozierenden an den Verwaltungsschulen.

### **Für die Forschung**

Aus der Literaturrecherche ging die psychologische Sicherheit als Fundament einer positiven Fehler- und Lernkultur hervor. Die empirische Forschung im Rahmen der vorliegenden Arbeit bestätigte die Bedeutung der „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, welche der öffentlichen Verwaltung – insbesondere vor dem Hintergrund des Beamtenums – allgemein nachgesagt wird: In der Online-Befragung wurde sie durchschnittlich als zweithöchste Priorität bei der Berufswahl festgelegt. Aus Forschungsperspektive wäre es spannend zu untersuchen, ob konkrete und nutzbare Wechselwirkungen zwischen der „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ und der psychologischen Sicherheit bestehen.

## Literaturverzeichnis

Asendorpf, J. (2019). *Anlage-Umwelt im Dorsch Lexikon der Psychologie*.

<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/anlage-umwelt>

Asendorpf, J. (2022). *Persönlichkeit im Dorsch Lexikon der Psychologie*.

<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/persoenlichkeit>

Bauer, Z. A. P. (2021, September 29). Kaizen oder warum es Verwaltungen so schwer fällt, grundlegend Neues zu denken und was man dafür tun kann. *Agile Verwaltung*. <https://agile-verwaltung.org/2021/09/30/kaizen-oder-warum-es-verwaltungen-so-schwer-fallt-grundlegend-neues-zu-denken-und-was-man-dafur-tun-kann/>

Baur, T. (2023). Wenn der Arbeitgeber zum Bewerber wird. *die:gemeinde*, Februar 2023, 29–31.

Beckmann, E. (2019). Mehr Freiheit durch weniger Ordnung? Überlegungen zum Abbau der Bürokratie in der öffentlichen Verwaltung [*Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen*]. <https://opus-hslb.bsz-bw.de/door/index/index/docId/592>

Beinhauer, R. (2015). *FÜHRUNGSPOTENTIAL: Die Potentialanalyseverfahren Insights MDI, Thomas VPA und KODE im Vergleich mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), dem Leistungsmotivationsinventar (LMI) und dem NEO Five-Factor Inventory (NEO FFI)*. Karl-Franzens-Universität Graz.

Benz, A. (2011). *Der moderne Staat: Grundlagen der politologischen Analyse*.

Oldenbourg Wissenschaftsverlag. <https://doi.org/10.1524/9783486711202>



- Berner, W. (2019). Culture Change Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil (2., grundlegend neu bearbeitete und erweiterte Auflage). *Schäffer-Poeschel Verlag*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-ludwigsburg/detail.action?docID=5693559>
- Bernhardt, H.-C. (2020). Die unbürokratische Behörde und die Entbürokratisierung von Einzelorganisationen. *Tectum Verlag*. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-ludwigsburg/reader.action?docID=6203028>
- Bürokratiekosten*. (o. J.). Statistisches Bundesamt. Abgerufen 17. August 2024, von [https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Buerokratiekosten/_inhalt.html)
- Christ, G. (2024). *Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung*. Portail de la Fonction publique - Luxembourg.
- Deutscher Beamtenbund. (2023, Juni 23). Mit strategischer Personalplanung dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken. *BBW Beamtenbund Baden-Württemberg*. <https://www.bbw.dbb.de/aktuelles/news/mit-strategischer-personalplanung-dem-arbeitskraeftemangel-entgegenwirken/>
- Deutscher Beamtenbund. (2024). *Monitor öffentlicher Dienst 2024*. Deutscher Beamtenbund.
- Dickson, D. H., & Kelly, I. W. (1985). The ‘Barnum Effect’ in Personality Assessment: A Review of the Literature. *Psychological Reports*, 57(2), 367–382. <https://doi.org/10.2466/pr0.1985.57.2.367>
- die:gemeinde. (2023). *Der Veränderungsbedarf ist tiefgreifend. Sonderausgabe zur Mitgliederversammlung 2023*, 31–33.

- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Duden. (o. J.). *Bürokratieabbau*. Abgerufen 20. August 2024, von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Buerokratieabbau>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Euteneier, R., & Scheelen, F. M. (2006). INSIGHTS MDI® by Scheelen: Verhalten, Werte, Fertigkeiten. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstest*. Gabal Verlag. <https://akademie-klinisches-risikomanagement.de/publikationen-und-vortraege/>
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 473–488). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33)
- Fomenko, A. (2023). Entwicklung einer „Organisationalen Resilienz“ Eine Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern im Bereich der öffentlichen Verwaltung [*Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen*]. <https://opus-hslb.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/5233>
- Forsa (Hrsg.). (2024). *dbb Bürgerbefragung „Öffentlicher Dienst 2024“: Der öffentliche Dienst aus Sicht der Bevölkerung*.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (o. J.). *Definition: Bürokratismus* [Text]. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Abgerufen 14. August 2024, von

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/buerokratismus-28789/version-252413>

Gartner. (o. J.). Definition of Cultural Change—Gartner Human Resources

Glossary. *Gartner*. Abgerufen 23. August 2024, von

<https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/cultural-change>

George, T. (2021, Dezember 6). Exploratory Research | Definition, Guide, & Exa-

mples. *Scribbr*. <https://www.scribbr.com/methodology/exploratory-research/>

Goller, I., & Laufer, T. (2024). Psychologische Sicherheit in Unternehmen Wie

Hochleistungsteams Wirklich Funktionieren (2nd ed). *Springer Vieweg. in*

*Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*. [https://doi.org/10.1007/978-3-](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43251-5)

[658-43251-5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-43251-5)

Goodwill, A., & SH Annabel Chen, P. (2021). The Science of Lifelong Learning.

*OSF*. <https://doi.org/10.31234/osf.io/juefx>

Grabmeier, S. (2020, Juni 18). BANI vs. VUCA. – *Stephan Grabmeier*.

<https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca/>

Greving, B. (2009). Messen und Skalieren von Sachverhalten. In S. Albers, D.

Klapper, U. Konradt, A. Walter, & J. Wolf (Hrsg.), *Methodik der empiri-*

*schen Forschung* (S. 65–78). Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-](https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_5)

[3-322-96406-9\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-322-96406-9_5)

Haas, O., Huemer, B., & Preissegger, I. (2022). Resilienz in Organisationen Er-

folgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten. *Schäffer-*

*Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH*. [https://ebookcent-](https://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-ludwigsburg/detail.action?docID=6892589)

[ral.proquest.com/lib/hs-ludwigsburg/detail.action?docID=6892589](https://ebookcentral.proquest.com/lib/hs-ludwigsburg/detail.action?docID=6892589)

- Hartmann, C. (o. J.). Welche Persönlichkeitstypen gibt es? *Psychologie Heute*.  
Abgerufen 21. August 2024, von <https://www.psychologie-heute.de/gesellschaft/artikel-detailansicht/42520-persoenlichkeitstypen.html>
- Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG. (o. J.). *BIP®—Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung / Testzentrale*. Abgerufen 26. August 2024, von <https://www.testzentrale.de/shop/bochumer-inventar-zur-berufsbezogenen-persoenlichkeitsbeschreibung.html>
- Hossiep, D. G. R., Weiss, D. S., Netzer, M., Hossiep, D. R., & Hossiep, D. G. R. H., Dr Sabine Weiss, Maike Netzer, Dr Richard. (2022, Dezember 7). Personalauswahl: Typentests noch immer weit verbreitet. *WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE HEUTE*. <https://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/personalauswahl-typentests-noch-immer-weit-verbreitet/>
- Ilic, P. (2024). Personalentwicklung und Unternehmenskultur. In J. Herget & H. Strobl (Hrsg.), *Unternehmenskultur in der Praxis: Grundlagen – Methoden – Best Practices* (S. 273–288). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-42765-8\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-658-42765-8_15)
- Jantz, B., & Veit, S. (2018). Entbürokratisierung und bessere Rechtsetzung. In S. Veit, C. Reichard, & G. Wewer (Hrsg.), *Handbuch zur Verwaltungsreform* (S. 1–13). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_45-1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_45-1)
- John, O. P., Naumann, L. P., & Soto, C. J. (2008). Paradigm shift to the integrative big five trait taxonomy. *Handbook of personality: Theory and research*, 3(2), 114–158.

- JuraForum. (o. J.). Bürokratie: Definition, Begriff und Erklärung. *JuraForum.de*.  
Abgerufen 21. August 2024, von <https://www.juraforum.de/lexikon/buero-kratie>
- Korman, J. V., van Quaquebeke, N., & Tröster, C. (2022). Managers are Less Burned-Out at the Top: The Roles of Sense of Power and Self-Efficacy at Different Hierarchy Levels. *Journal of Business and Psychology*, 37(1), 151–171. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09733-8>
- Land Berlin. (2023). *ARBEITSHILFE ZUR ANWENDUNG DES KGST®-GUT-ACHTENS NR. 1/2009 „STELLENPLAN – STELLENBEWERTUNG“ (STAND: 11/2023)*. <https://www.berlin.de/politik-und-verwaltung/rund-schreiben/download.php/4328810>
- Lawniczak, L. (2023). Generation X, Y und Z. *ibau*. <https://www.ibau.de/akademie/wissenswertes/generation-x-y-z/>
- Lies, J. (o. J.). Harte und weiche Faktoren Definition | *Gabler Wirtschaftslexikon*.  
Abgerufen 31. August 2024, von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/harte-und-weiche-faktoren-52688>
- Ludewig, J. (2021). Bürokratie, Regulierung, Verwaltung in der Krise: Update für Deutschland. *Nomos Verlagsgesellschaft*.  
<https://doi.org/10.5771/9783748927815>
- Mai, V. M. (2023). *Fehlerursachen und Fehlergenesemodelle [unveröffentlichte Proseminararbeit, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg]*.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S.

- 633–648). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)
- Michl, A. T. (2017, April 20). Löse das Problem, nicht die Schuldfrage. *Agile Verwaltung*. <https://agile-verwaltung.org/2017/04/20/loese-das-problem-nicht-die-schuldfrage/>
- Mugglin, G., & Frederickson, J. (2024). The Barnum Effect and Acceptance of Personality Test Results. *Science Symposium*. [https://spark.bethel.edu/science\\_symposium/spring2024/schedule2024/49](https://spark.bethel.edu/science_symposium/spring2024/schedule2024/49)
- Murphy, M. C., & Reeves, S. L. (2019). Personal and organizational mindsets at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100121. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100121>
- Netzverb® Deutsch. (o. J.). *Bedeutungen „entbürokratisieren“—Definition, Beschreibung, Erklärung, Grammatik*. Abgerufen 20. August 2024, von <https://www.verben.de/verben/bedeutungen/entbu3rokratisieren.htm>
- Pfeifer, W. (1993). »Bürokratie« in: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen. *DWDS – Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache*. <https://www.dwds.de/wb/etymwb/B%C3%BCrokratie>
- Qualitätsmanagement und Fehlerkultur Mit Fehlern gewinnbringend umgehen* (with Brückner, C.). (2021). Hanser, Carl.
- Queckbörner, B. (2024). Psychologische Sicherheit und ihre Bedeutung für eine gesunde Fehlerkultur. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 48(1), 68–79. <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0069>
- Rattan, A., & Ozgumus, E. (2019). Embedding mindsets in context: Theoretical considerations and opportunities for studying fixed-growth lay theories in

- the workplace. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100127.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100127>
- Rondinone, I. (2021, November 26). Fehlerkultur im öffentlichen Sektor. *top eins*.  
<https://topeins.dguv.de/fuehrungskultur/fehlerkultur-oeffentlicher-dienst/>
- Scheelen, F. M. (2015). *Menschenkenntnis auf einen Blick sich selbst und andere besser verstehen* (1. Auflage). mvg-Verl.
- Schmitt, M. (2021). *Konstruktvalidität im Dorsch Lexikon der Psychologie*.  
<https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/konstruktvaliditaet>
- Schön, E.-M., Diebold, P., & Neumann, M. (2023). Der Umgang mit Agilität in der Unternehmenskultur: Herausforderungen und Lösungsansätze (1st ed. 2023). *Springer Berlin Heidelberg Springer Gabler*.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-67891-6>
- Specht, J., & Gerstorf, D. (2016). Persönlichkeitsentwicklung und Coaching. In S. Greif, H. Möller, & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–11). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9\\_51-1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_51-1)
- Spektrum. (o. J.-a). Fehlerkultur. *Lexikon der Psychologie*. Abgerufen 17. August 2024, von <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/fehlerkultur/4853>
- Spektrum. (o. J.-b). Lexikalische Hypothese. *Lexikon der Psychologie*. Abgerufen 24. August 2024, von <https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/lexikalische-hypothese/8855>
- Staatsministerium Baden-Württemberg. (2023a, Juli 13). Entlastungsallianz für Baden-Württemberg vereinbart. *Baden-Württemberg.de*. <https://stm.baden->

wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/entlastungsallianz-  
fuer-baden-wuerttemberg-vereinbart

Staatsministerium Baden-Württemberg (Hrsg.). (2023b, Juli 13). *Pressemitteilung 72/2023 Entlastungsallianz für Baden-Württemberg*. <https://www.gemeindeg-tag-bw.de/content/entlastungsallianz-f%C3%BCr-baden-w%C3%BCrttemberg>

Staneiu, R.-M. (2023). Nurturing Neuroplasticity as an Enabler for Growth Mindset through Lifelong Learning and Knowledge Dynamics. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1264–1274. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0113>

Stangl, W. (2021, Juni 3). *Mindset*. *Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/27984/mindset>

Statistisches Landesamt. (2022). *Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg seit 2009 nach Beschäftigungsbereichen*. <https://www.statistik-bw.de/Arbeit/OeffentlichBeschaeftigte/BS-OD-Bereiche.jsp>

Stuttgarter Zeitung. (2024, Juli 30). Florian Bommas verlässt die Diak-Altenhilfe: „Die Bürokratie wird immer schlimmer“. *stuttgarter-zeitung.de*. <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.florian-bommas-verlaesst-die-diak-altenhilfe-die-buerokratie-wird-immer-schlimmer.e31ebc44-cf19-468f-b152-a69b83f1d9a9.html>

Süddeutsche Zeitung. (2023). Bürokratie – Kretschmann: „Werden so nicht mehr regieren können“. <https://www.sz.de/dpa.urn-newsml-dpa-com-20090101-230813-99-821385>



- S.W.R. Aktuell. (2024a, Februar 27). Meinung: „Bürokratiemonster“ überall.  
*swr.online*. <https://www.swr.de/swraktuell/mehr-gesetze-mehr-buerokratie-kolumne-100.html>
- S.W.R. Aktuell. (2024b, Juni 5). Fehlende Kandidaten, frustrierte Amtsinhaber—  
 Demokratie im Dorf vor dem Aus? <https://www.swr.de/swraktuell/kommunalwahl-rlp-bw-2024-demokratie-im-dorf-vor-dem-aus-100.html>
- Vahs. (2019). Organisation. *Schäffer-Poeschel Verlag*. [https://www.beck-shop.de/vahs-organisation/product/35785903?srsId=AfmBOoq-zQ6lJhoyrBLkrkypRJ7IW9m\\_BMNu5E9gmvD0FchEmzA\\_0ESU](https://www.beck-shop.de/vahs-organisation/product/35785903?srsId=AfmBOoq-zQ6lJhoyrBLkrkypRJ7IW9m_BMNu5E9gmvD0FchEmzA_0ESU)
- Vogelhuber, O., & Scheelen, F. M. (2019). *Was Menschen wirklich wollen: Menschenkenntnis auf einen Blick mit Profiling*<sup>3</sup> (1. Auflage). Bildungsverlag by Scheelen AG.
- Vollbracht, A. (2019). Fehlerkultur in öffentlichen Verwaltungen. *FOM Blog*.  
<https://www.fom-blog.de/2019/12/fehlerkultur-in-oeffentlichen-verwaltungen>
- Weber, M. (with Robarts - University of Toronto). (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. *Tübingen, Mohr*. <http://archive.org/details/wirtschaftundges00webeuoft>
- Wong, K. (2023). Can research be both inductive and deductive?  
<https://www.drkenyanwong.com/blog/can-research-be-both-inductive-and-deductive>
- Yin, J. (2021). Mindset and individual learning in the workplace: A systematic review and future agenda. *經濟學研究*, 71, 7–26.

zdf. (2023, August 9). Deutscher Beamtenbund: Personalkollaps „eigentlich schon da“. *ZDFheute*. <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/deutschland/personalmangel-oeffentlicher-dienst-beamtenbund-100.html>

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Heilbronn, 14. September 2024

---

Vanessa Maria Mai (Unterschrift)