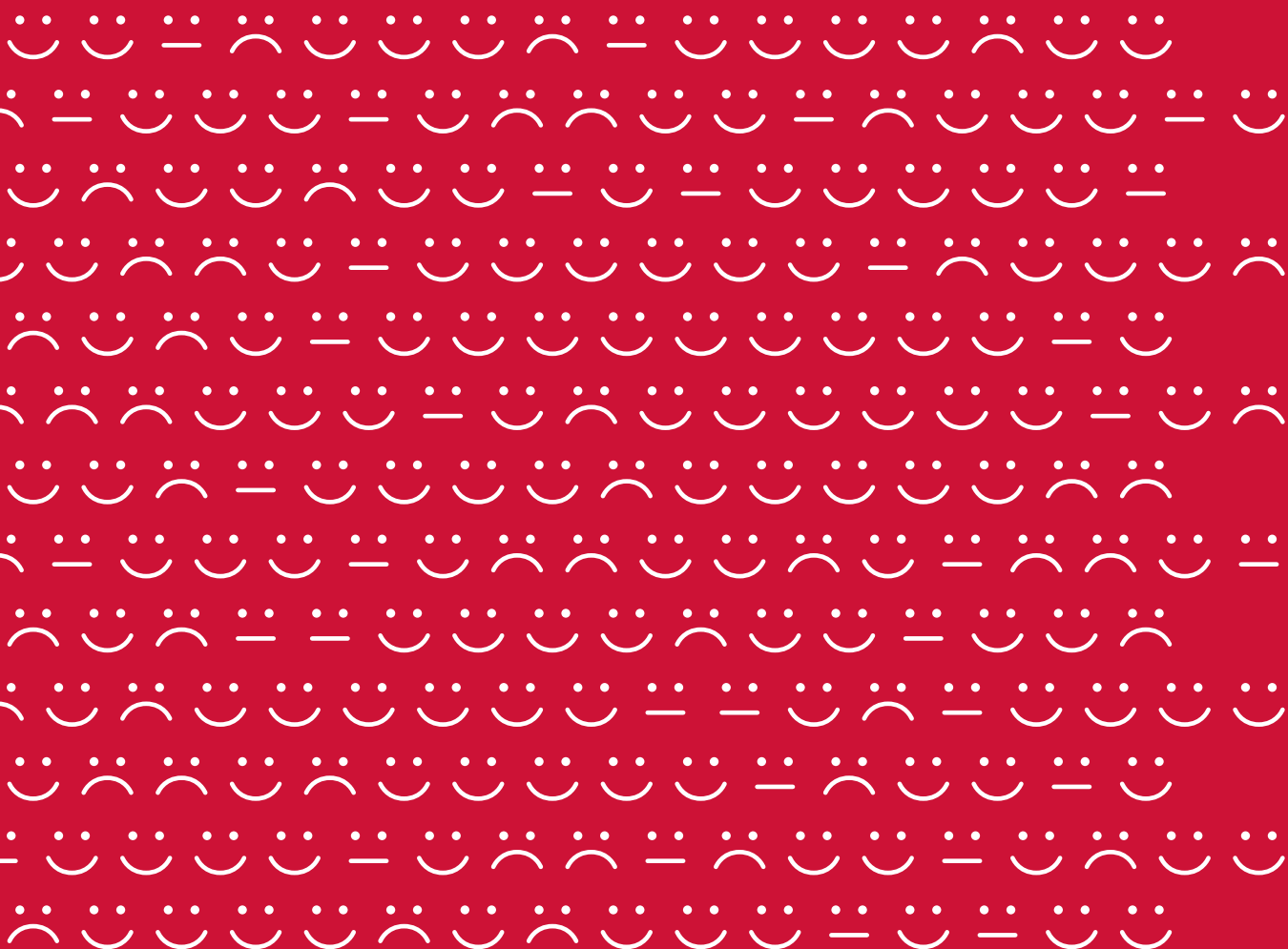


staatslabor
Verwaltungsbefragung



– Die Schweizer Verwaltungen aus Sicht
ihrer Mitarbeitenden



staatslabor Verwaltungsbefragung
– Die Schweizer Verwaltungen aus Sicht ihrer Mitarbeitenden



Auftraggeberin: staatslabor
Bundesgasse 16
8011 Bern
hello@staatslabor
031 539 18 59

Auftragnehmerin: Sotomo
Binzstrasse 23
8045 Zürich

In Zusammenarbeit mit: Schweizerische Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW)

Autorinnen und Autoren: Lisa Frisch, Elia Heer, Michael Hermann, Maximilian Stern

Vorwort des staatslabors

Die Schweiz und ihre Verwaltungen haben eine besondere Beziehung. Wir sind stolz darauf, keinen Beamtenstatus zu kennen – den Verwaltungen wird aber nachgesagt, mehr Macht zu haben als die Regierung. Wir rühmen uns einer tiefen Staatsquote – leisten uns aber für 9 Millionen Einwohner neben der Bundesverwaltung 26 kantonale und 2100 kommunale Verwaltungen. Wir sind skeptisch gegenüber Verwaltungen, die Daten sammeln – haben aber hohe Qualitätsansprüche bezüglich deren Leistungen.

Seit bald zehn Jahren unterstützt das staatslabor den öffentlichen Sektor dabei, sich aktuellen Herausforderungen zu stellen. Aus dieser Erfahrung sind wir überzeugt, dass das scheinbar widersprüchliche Verhältnis der Schweizerinnen und Schweizer zu ihren Verwaltungen Ausdruck eines ausdifferenzierten Verhältnisses und sorgfältiger politischer Abwägungen ist.

Allerdings beobachten wir zurzeit geopolitische, technologische und gesellschaftliche Umbrüche, die rasanter und tiefgreifender vor sich gehen, als dies viele – innerhalb und ausserhalb der Verwaltungen – erwartet hätten. Dieser «vibeshift» setzt auch in der Verwaltungsarbeit neue Akzente. Als staatslabor fragen wir uns, wie die Verwaltungen in der Schweiz darauf reagieren? Agiert sie noch vorsichtiger als bisher oder beschreitet sie neue Wege? Minimiert sie Risiken oder findet sie neue Chancen? Ist sie mutig oder nimmt Angst überhand?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir mehr als 1500 Mitarbeitende des öffentlichen Sektors gefragt, was sie erleben. Sie sind die kritischen und gleichzeitig wohlwollenden Insiderinnen und Insider, die uns nicht nur Antworten geben, sondern eine Datengrundlage zur Verfügung stellen. Dank dieser kann das staatslabor auch in Zukunft Bund, Kantone, Städte und Gemeinden zielgerichtet und evidenzbasiert unterstützen.

Viel Spass bei der Lektüre!



Alenka Bonnard, co-founder



Maximilian Stern, Vizepräsident

1	Zu dieser Studie	4
2	Grösste Stärken der Verwaltungen	8
3	Grösste Herausforderungen für die Verwaltungen	23
4	Handlungsempfehlungen staatslabor	49

staatslabor Verwaltungs- befragung

ZU DIESER STUDIE

Die öffentlichen Verwaltungen in der Schweiz stehen aktuell vor grossen Herausforderungen – auf allen drei Staatsebenen. Technologische Veränderungen, wie künstliche Intelligenz und Digitalisierung bedürfen umfassender Umstellungen in der Verwaltungsarbeit. Neue Erwartungen und Ansprüche der Bevölkerung stellen zusätzliche Anforderungen an die Leistungen der Verwaltungen. Eine alternde Gesellschaft oder der Klimawandel erfordern grundlegende Anpassungen. Gleichzeitig kommen Verwaltungen in der öffentlichen und politischen Debatte durch geopolitische und gesellschaftliche Umbrüche zunehmend unter Druck. Nicht zuletzt stellen klamme Finanzen für viele Verwaltungen eine Herausforderung dar.

Wie gut sind die öffentlichen Verwaltungen gerüstet, um sich den neuen Gegebenheiten anzupassen? Und welche Ansätze sind am besten geeignet, um die derzeitigen Herausforderungen zu meistern? Das staatslabor möchte einen konstruktiven Beitrag zu diesen Fragen leisten. Dazu hat es gemeinsam mit Sotomo und mit der Unterstützung der Schweizerischen Gesellschaft für Verwaltungswissenschaften (SGVW) eine Umfrage durchgeführt, bei der über 1000 Verwaltungsmitarbeitende aus Bund, Kantonen und Gemeinden befragt wurden. Das

staatslabor ist überzeugt, dass die Perspektive der Verwaltungsangestellten in diesen Fragestellungen von zentraler Bedeutung ist, da sie durch ihre tägliche Arbeit unmittelbare Erfahrungen und praxisnahe Erkenntnisse einbringen. Ihre Einschätzungen – beispielsweise zur Innovationsfähigkeit, zu Nutzerzentrierung oder zu den Arbeitsprozessen – sind wertvoll, um die Verwaltungen fit für die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu machen.

Um die Resultate besser einordnen zu können, wurden zudem Arbeitnehmende in der Privatwirtschaft befragt. Zwar sind die Aufgaben, Ziele und Anreizstrukturen in den Verwaltungen nicht dieselben wie für Unternehmen und sollten auch nicht dieselben sein. Dennoch ist ein Vergleich zwischen Verwaltungen und Privatwirtschaft bei vielen Fragen aufschlussreich. Denn in der Lebensrealität der Arbeitnehmenden ist eine Arbeitsstelle in der Verwaltung durchaus vergleichbar mit einer in einem mittleren oder grossen Privatunternehmen. Sowohl grössere Privatunternehmen als auch Verwaltungen müssen ihre Tätigkeiten trotz grosser Strukturen, komplexer Rahmenbedingungen und vieler Stakeholder immer wieder auf neue Bedürfnisse ausrichten. Schliesslich wurden im Rahmen der Umfrage auch noch Personen befragt, die selbständig oder nicht erwerbstätig sind. So waren alle Bevölkerungsgruppen vertreten und es konnten Fragen gestellt werden, die die Wahrnehmung der Verwaltungen in der Gesamtbevölkerung beleuchtet. Dieses Studiendesign ermöglicht es, die Ergebnisse der Befragung der Verwaltungsmitarbeitenden sowohl horizontal (im Vergleich mit anderen Beschäftigtengruppen, insbesondere aus der Privatwirtschaft) als auch vertikal (zwischen verschiedenen Staatsebenen) zu analysieren. Dadurch liefert die Studie einzigartige Einsichten in die Verwaltungsrealität der Schweiz.

Die Resultate der Befragung zeichnen ein differenziertes Bild: Einerseits werden die Arbeitsbedingungen der Verwaltungen geschätzt, insbesondere was die Löhne, das Arbeitsklima und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie anbelangt. In diesen Punkten sind sie auf Augenhöhe mit grösseren Privatunternehmen. Die Verwaltungen verfügen zudem über viel Fachkompetenz. Zudem zeigt die Befragung auch, dass ein breiter Teil der Be-

völkerung der Arbeit von Verwaltungen vertraut. Substanzielle Kürzungen der finanziellen Mittel von Verwaltungen fänden heute in der Schweiz keine Mehrheit.

Andererseits bescheinigen die Mitarbeitenden den Verwaltungen starre Hierarchien, mangelnde Führungskultur, bürokratische Prozesse und eine ungenügende Anpassungsfähigkeit an aktuelle Herausforderungen. Nutzende der Leistungen der einzelnen Verwaltungsabteilungen werden selten bis nie nach ihren Bedürfnissen gefragt. Auch die Wirkung von Projekten wird zu selten gemessen. Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Akteuren – insbesondere mit der Wissenschaft – wird von vielen als mangelhaft eingeschätzt.

Der vorliegende Bericht enthält neben den ausführlichen Resultaten der Befragung eine Zusammenstellung der wichtigsten Ergebnisse sowie daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen des staatslabors für die Verwaltungen.

METHODIK

Die Erhebung fand zwischen dem 12. August und dem 5. September 2025 statt. Nach der Bereinigung und Kontrolle der Daten konnten die Angaben von insgesamt 2745 Personen verwendet werden, davon 1599 Personen, die im öffentlichen Sektor angestellt sind – 1062 Angestellte von öffentlichen Verwaltungen und 537 Angestellte im restlichen öffentlichen Sektor (z.B. Angestellte von Spitälern, der Post, SBB, etc.). 432 Angestellte aus der Privatwirtschaft haben teilgenommen, davon 277 Angestellte eines mittleren oder grösseren Privatunternehmens (mindestens 50 Mitarbeitende).

Aufgrund des Oversamplings von Verwaltungsangestellten und da sich die Teilnehmenden der Umfrage selbst rekrutieren (opt-in) ist die Zusammensetzung der Stichprobe nicht von vornherein repräsentativ für die Grundgesamtheit. Es werden deshalb statistische Gewichtungungsverfahren angewendet, damit die Stichprobe hinsichtlich zentraler soziodemographischer Merkmale der Bevölkerung entspricht. Beigezogen wurden

staatslabor Verwaltungsbefragung

dafür soziodemographische (Alter, Geschlecht, Bildung), arbeitsbezogene (Sektor, Anstellungsverhältnis) und politische (Wahlverhalten) Gewichtungskriterien. Dieses Vorgehen gewährleistet eine hohe Repräsentativität der Wohnbevölkerung der Schweiz. Für die vorliegende Gesamtstichprobe beträgt das 95-Prozent-Konfidenzintervall (für 50-Prozent-Anteil) $\pm 2,1$ Prozentpunkte.

Grösste Stärken der Verwaltungen

Die Verwaltungen verfügen über viel Fachkompetenz

Die Verwaltungen in der Schweiz können auf viel Fachkompetenz bei ihren Mitarbeitenden zählen (Abb. 1). 87 Prozent der Mitarbeitenden einer öffentlichen Verwaltung sind der Ansicht, ihre Abteilung verfüge über die nötige Fachkompetenz, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Besonders bei der Bundesverwaltung und den Kantonsverwaltungen geben die Angestellten häufig an, ihre Abteilung verfüge über die nötige Fachkompetenz, bei den Stadt- und Gemeindeverwaltungen ist das seltener der Fall.

Arbeitsbedingungen und Arbeitsklima werden als positiv eingestuft

Die Anstellungsbedingungen bei Verwaltungen werden in aller Regel geschätzt. Sowohl Lohn als auch Flexibilität, Vereinbarkeit von Beruf und Familie und Arbeitsklima in den Verwaltungen werden sehr häufig positiv eingestuft (Abb. 6). Mehr als drei Viertel der befragten Verwaltungsmitarbeitenden geben an, dass sie sich an ihrer Arbeitsstelle wertgeschätzt fühlen (Abb. 4).

Auch von der Aussenperspektive scheinen die Arbeitsbedingungen positiv eingeschätzt zu werden. Sechs von zehn Angestellten in der Privatwirtschaft können es sich vorstellen, irgendwann einen Job im öffentlichen Sektor anzunehmen (Abb. 9). Die aus Sicht der Erwerbstätigen in der Privatwirtschafts stärksten Ar-

gumente für einen Wechsel in den öffentlichen Sektor sind Job-sicherheit und Lohn (Abb. 10).

Arbeit bei der Bundesverwaltung ist eine sinnstiftende Tätigkeit

Die grosse Mehrheit der Angestellten der Verwaltungen identifizieren sich stark mit den Zielen ihrer jeweiligen Arbeitgeber (Abb. 2) und sie sind stolz auf ihre Arbeit (Abb. 3). Dazu passt auch, dass die Sinnhaftigkeit der Arbeit, bzw. die Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken, für rund ein Drittel ein ausschlaggebender Grund für die Wahl ihrer Arbeitsstelle bei einer Verwaltung war – neun Prozentpunkte mehr als bei Personen, die in einem mittleren oder grossen Privatunternehmen arbeiten (Abb. 5). Umgekehrt war ein attraktiver Lohn für Angestellte einer Verwaltung (20 %) seltener ein ausschlaggebender Faktor als in der Privatwirtschaft (28 %). Vier von fünf Angestellten einer Verwaltung geben an, mit der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit zufrieden zu sein (Abb. 7). Besonders die Tätigkeit bei der Bundesverwaltung wird häufig als sinnstiftend eingestuft. Bemerkenswert ist allerdings, dass Angestellte in der Privatwirtschaft und vor allem im restlichen öffentlichen Sektor (SBB, Post, Spitäler, oder ähnlich) sogar noch etwas häufiger zufrieden sind mit der Sinnhaftigkeit ihrer Tätigkeit – wobei im Fall der Angestellten in der Privatwirtschaft auch ein Mitgrund für die hohe Zufriedenheit mit der Sinnhaftigkeit sein könnte, dass sie tendenziell etwas weniger hohe Ansprüche an die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit haben (vgl. Abb. 5).

Verhältnismässig wenig Leerlauf

Mehr als die Hälfte der Verwaltungsangestellten schätzt, dass nur zehn Prozent oder weniger ihrer Arbeitszeit auf überflüssige oder wenig sinnvolle Tätigkeiten entfallen (Abb. 27). Damit schneidet die Verwaltung diesbezüglich tendenziell leicht besser ab als mittlere und grossen Privatunternehmen und sogar deutlich besser als der restliche öffentliche Sektor (SBB, Post, Spitäler, etc.). Trotzdem gibt es auch in der Verwaltung einen substanziellen Anteil an Angestellten, die einen höheren Leerlauf haben. 27 Prozent schätzen, dass zwischen zehn und 20 Prozent ihrer Arbeitszeit ineffizient genutzt werden. Jede zehnte

Person gibt an, dass mehr als 30 Prozent ihrer Arbeitszeit nicht gut genutzt werden.

Es scheint keine Korrelation zu geben zwischen Druck auf die Mitarbeitenden und der Zeit, die sie mit Leerlauf verbringen. Während der Leerlauf der Verwaltungsmitarbeitenden relativ ähnlich zur Privatwirtschaft ist, verspüren sie deutlich seltener Druck, schneller und effizienter zu arbeiten: konkret geben 64 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden an, nur gelegentlich oder nie einen solchen Druck zu verspüren (Abb. 26). In der Privatwirtschaft ist der Anteil mehr als zehn Prozentpunkte tiefer.

Kein verbreitetes Misstrauen in der Bevölkerung gegenüber Verwaltungen

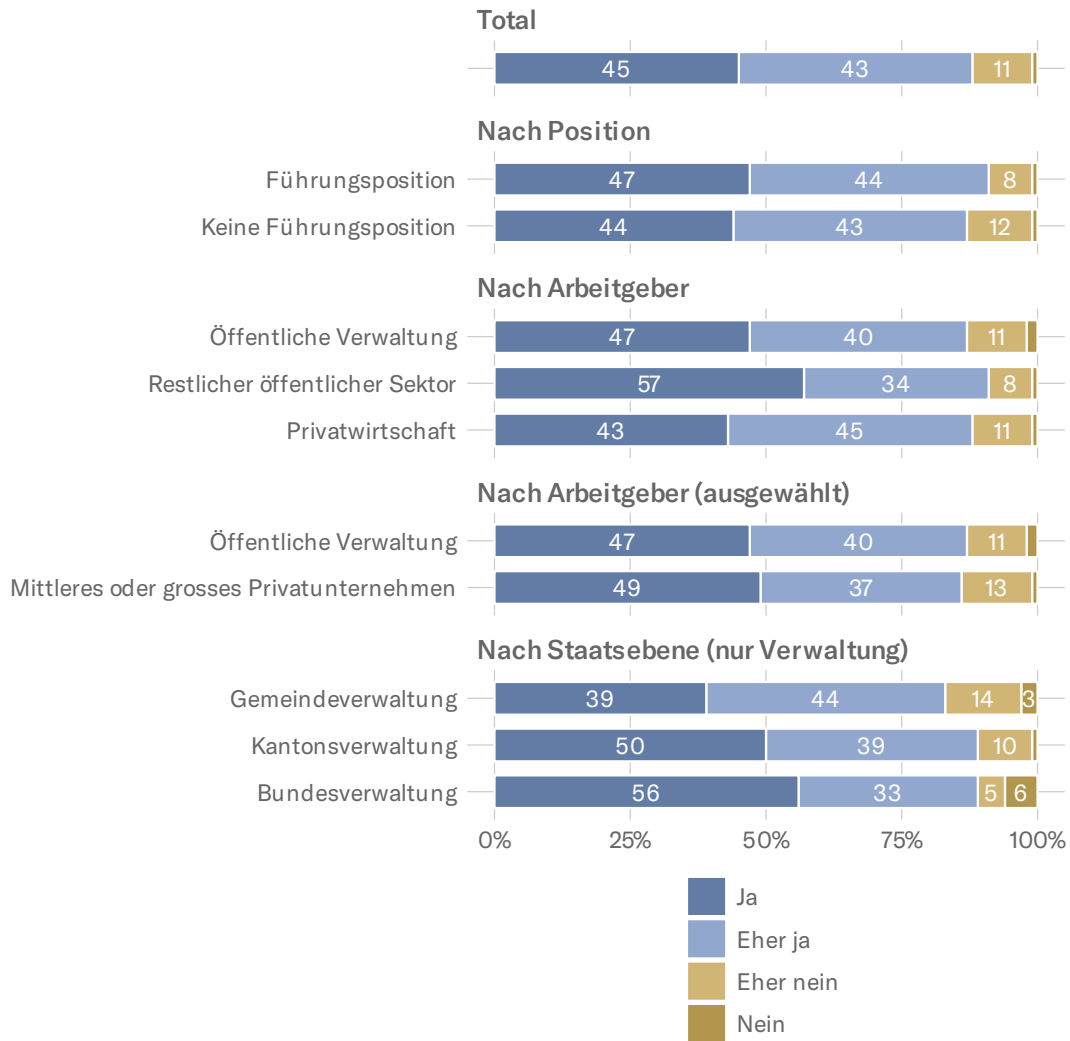
Weite Teile der Schweizer Bevölkerung vertrauen grundsätzlich der Arbeit der Verwaltungen (Abb. 11). Zum Vergleich: Das Vertrauen in die Verwaltungen auf allen drei Staatsebenen ist tendenziell höher als das Vertrauen in grosse Schweizer Wirtschaftsunternehmen, aber geringer als dasjenige in KMU. Nur weniger als jede zehnte Person hat sehr geringes Vertrauen in die Verwaltungen.

Gut ein Drittel der Bevölkerung fordert mehr politische Kontrolle über die Bundesverwaltung, doch gleichzeitig wünschen sich etwa genauso viele Menschen noch mehr fachlichen Freiraum für die Bundesverwaltung (Abb. 13). Nur ein Drittel der Bürgerinnen und Bürger ist der Ansicht, die Bundesverwaltung sollte weniger Mittel zur Verfügung haben als heute – drei von zehn wünschten sich sogar mehr Mittel für sie (Abb. 12). Auch wenn in der Schweiz eine klare Mehrheit radikale Sparübungen – wie sie beispielsweise in den USA durch das Department of Government Efficiency (DOGE) vorgenommen wurden – ausdrücklich ablehnt, bleibt das Vertrauen nicht grenzenlos: So schätzt beispielsweise rund die Hälfte der Bevölkerung die Transparenz der Bundesverwaltung als ungenügend ein (Abb. 36).

ABBILDUNGEN

Fachkompetenz der Abteilung (Abb. 1)

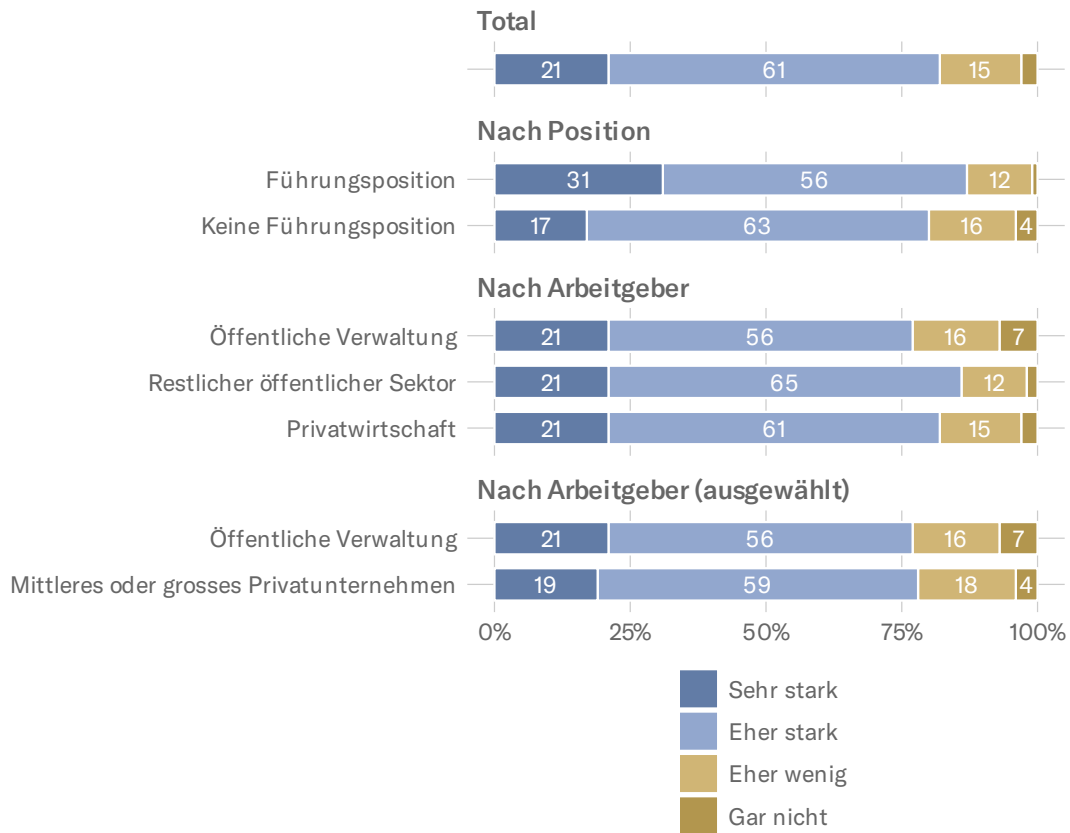
«Haben Sie das Gefühl, Ihre Abteilung verfügt über die nötige Fachkompetenz, um ihre Aufgabe zu erfüllen?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers (Abb. 2)

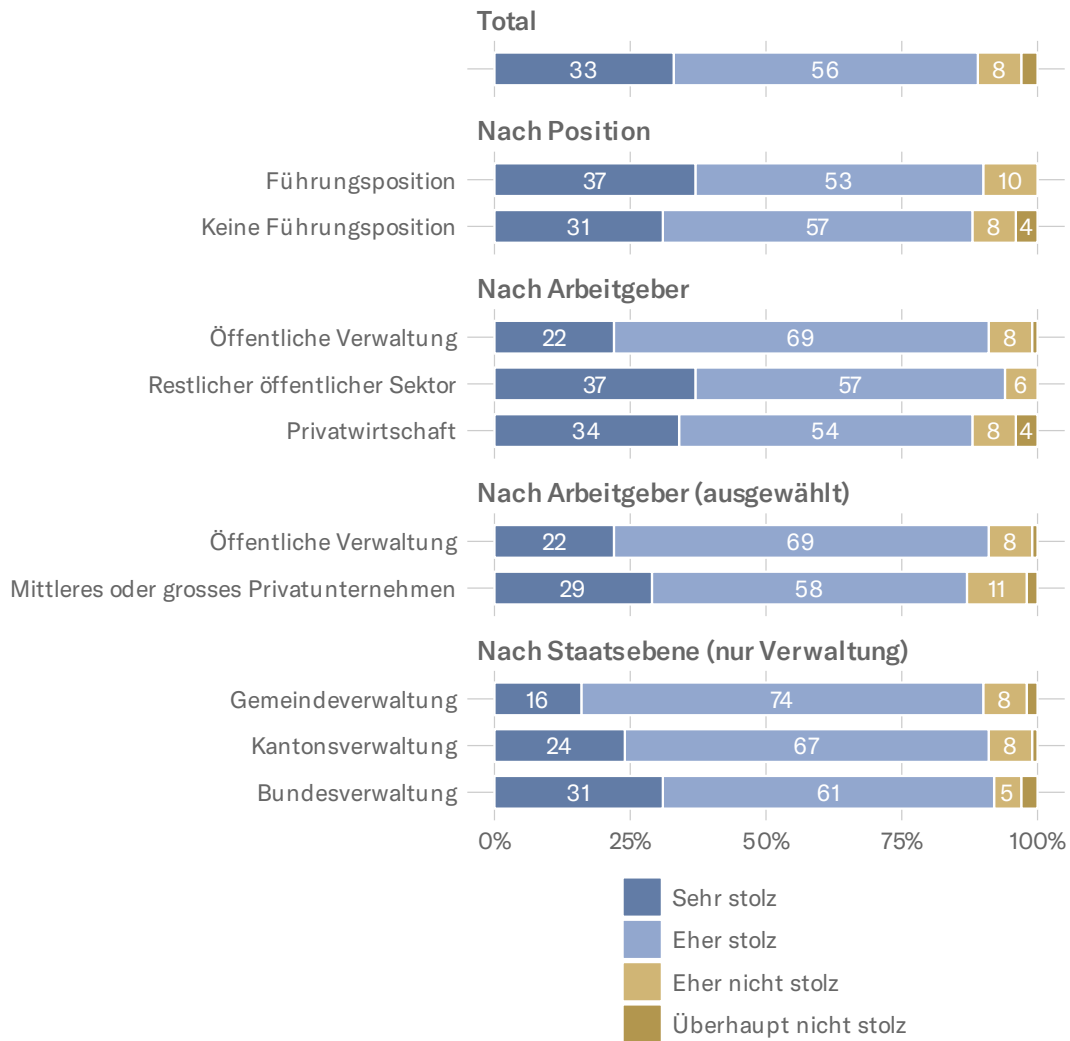
«Wie stark identifizieren Sie sich mit den Zielen Ihres Arbeitgebers?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Stolz auf die eigene Arbeit (Abb. 3)

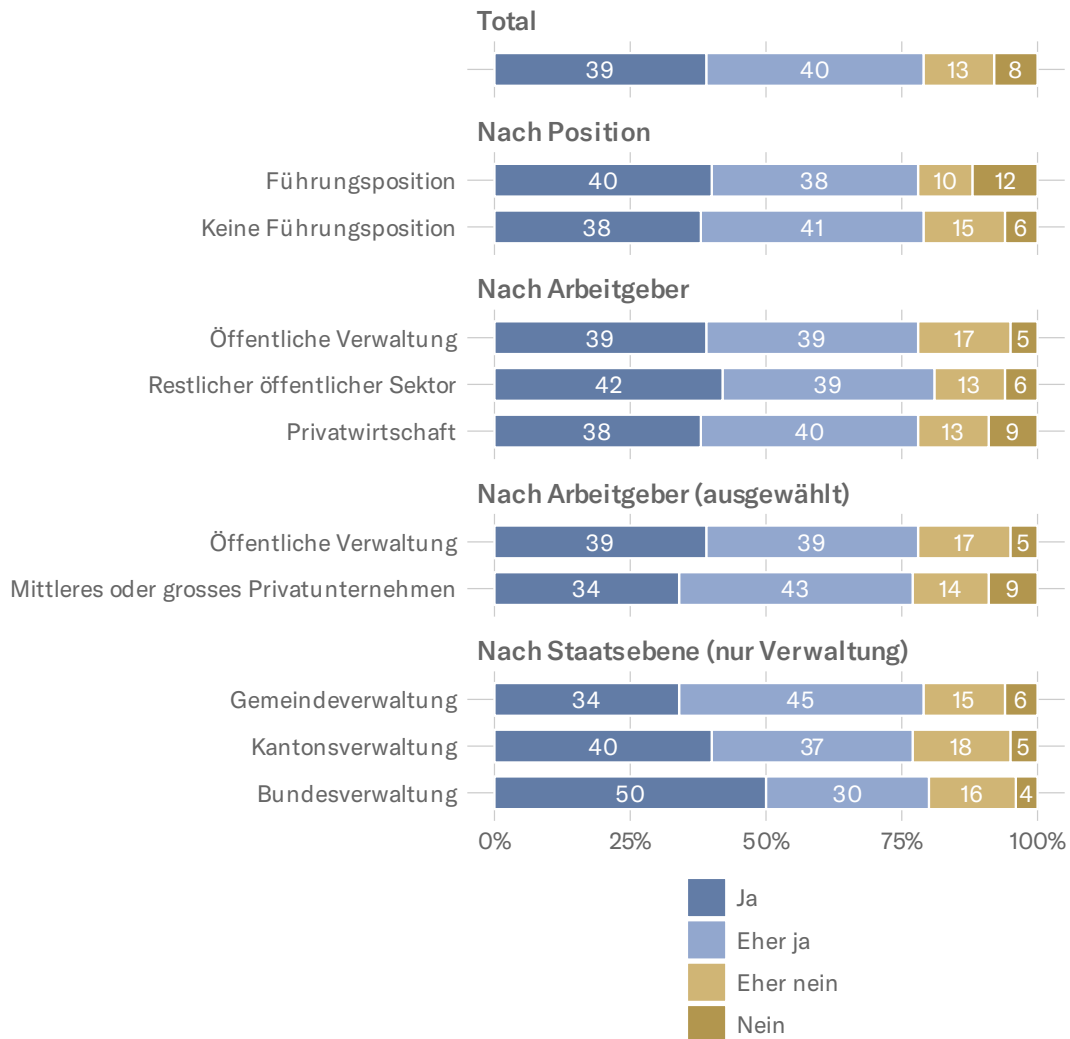
«Wie stolz sind Sie auf Ihre Arbeit?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Wertschätzung am Arbeitsplatz (Abb. 4)

«Fühlen Sie sich an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle genügend wertgeschätzt?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Entscheidungsfaktoren Arbeitsstelle (Abb. 5)

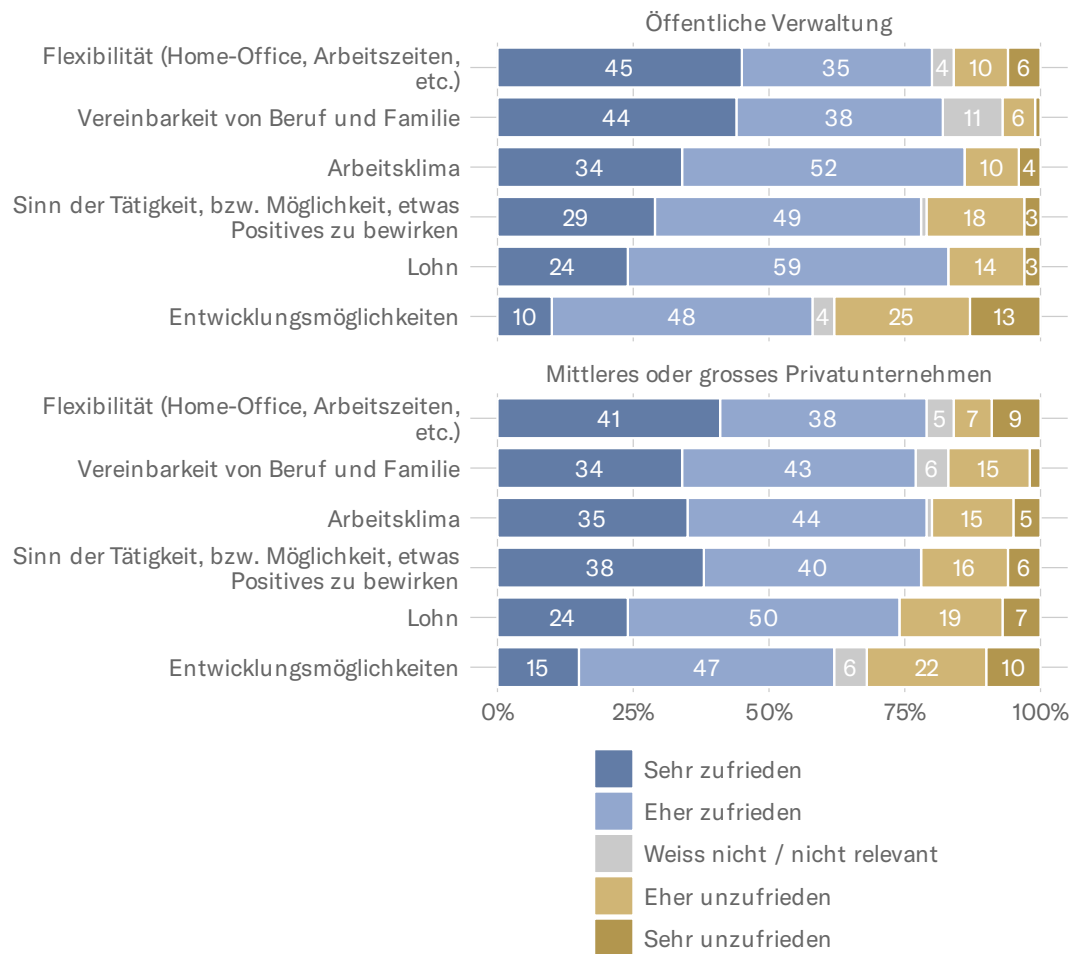
«Welche Faktoren waren ausschlaggebend dafür, dass Sie sich für Ihre aktuelle Arbeitsstelle entschieden haben?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben

	Öffentliche Verwaltung	Mittleres oder grosses Privatunternehmen
Interessante Tätigkeit	53	55
Günstige Lage (z.B. Nähe zum Wohnort)	37	30
Sinnstiftende Arbeit, bzw. Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken	32	23
Jobsicherheit	31	18
Attraktiver Lohn	20	28
Flexibilität (Home-Office, flexible Arbeitszeiten, etc.)	17	25
Gutes Arbeitsklima	20	21
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	19	18
Entwicklungsmöglichkeiten	11	15
Mangel an attraktiven Alternativen	8	17
Reputation des Arbeitgebers / der Institution	8	14
Anderes:	7	5

staatslabor Verwaltungsbefragung

Zufriedenheit mit div. Aspekten der aktuellen Anstellung (Abb. 6)

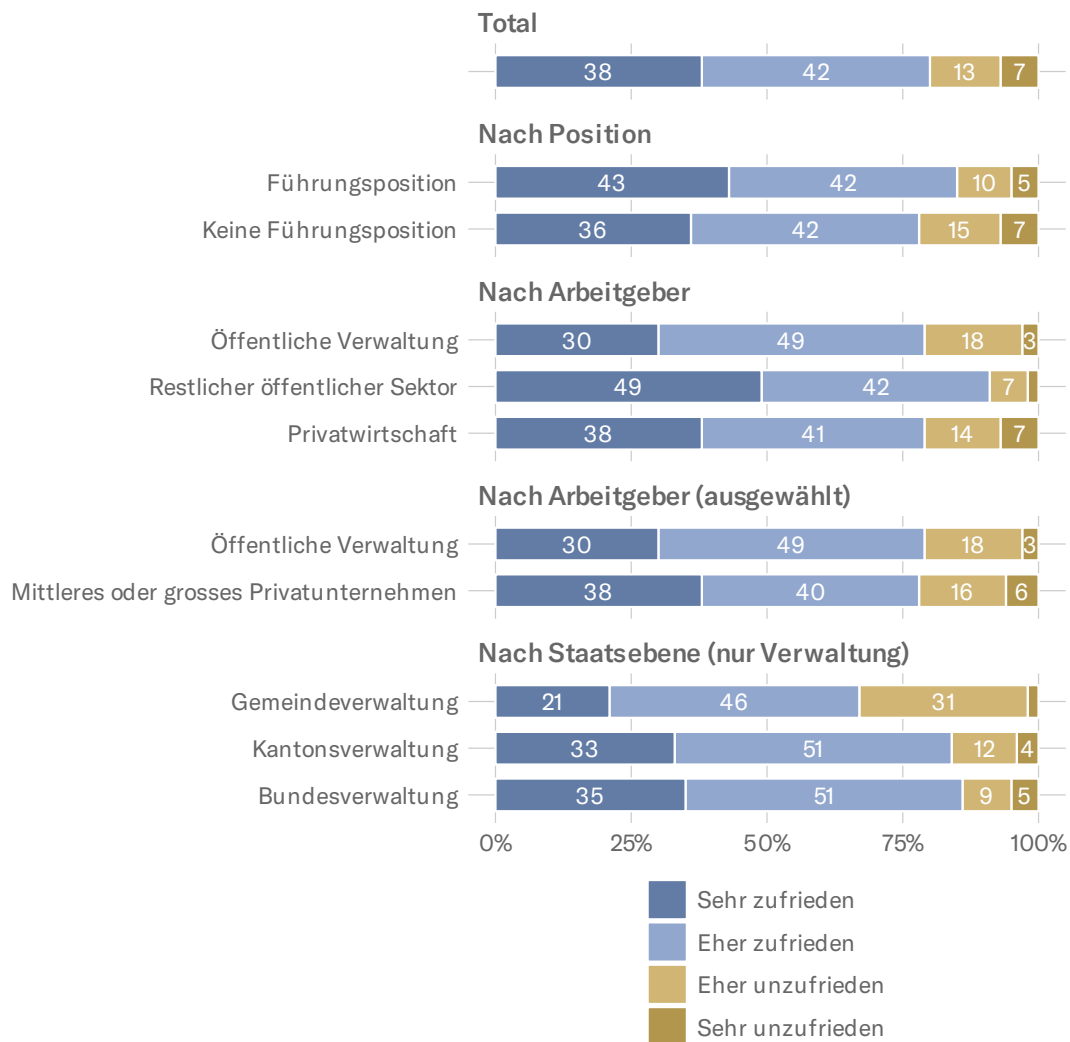
«Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer aktuellen Anstellung?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Zufriedenheit mit div. Aspekten der aktuellen Anstellung: Sinnhaftigkeit der Arbeit (Abb. 7)

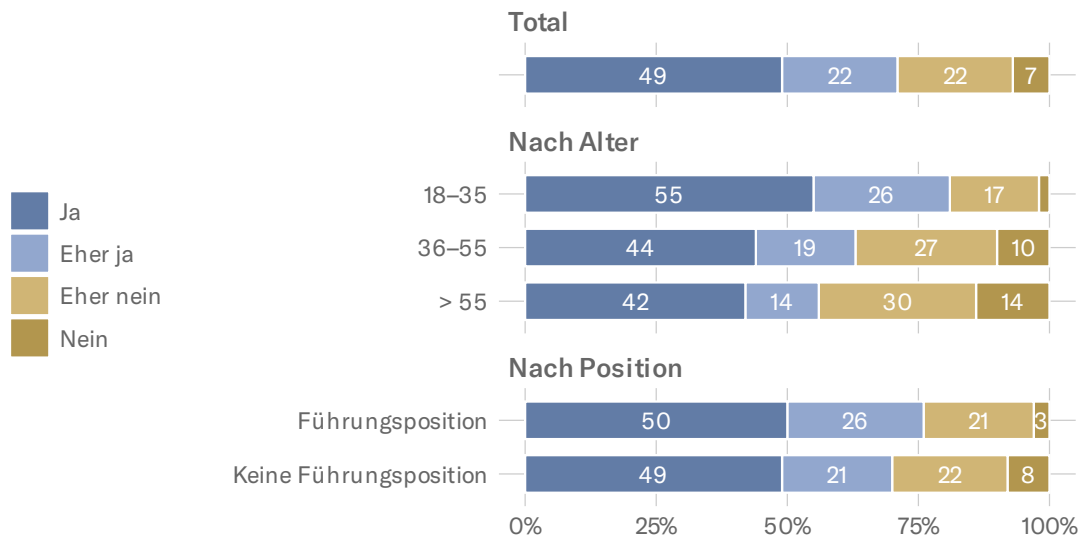
«Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Aspekten Ihrer aktuellen Anstellung? Sinn der Tätigkeit, bzw. Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

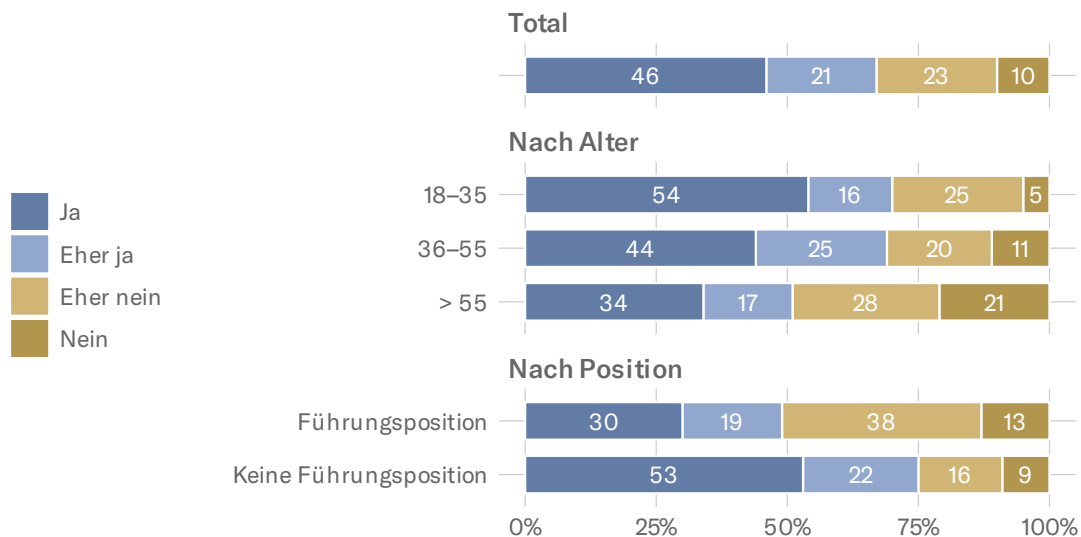
Erwägung eines Jobs in der Privatwirtschaft (Abb. 8)

«Könnten Sie sich grundsätzlich vorstellen, (wieder) einen Job in der Privatwirtschaft anzunehmen?» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



Erwägung eines Jobs im öffentlichen Sektor (Abb. 9)

«Könnten Sie sich grundsätzlich vorstellen, (wieder) einen Job im öffentlichen Sektor anzunehmen?» – nur Angestellte in der Privatwirtschaft. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Motivationen für einen Wechsel in den öffentlichen / privaten Sektor (Abb. 10)

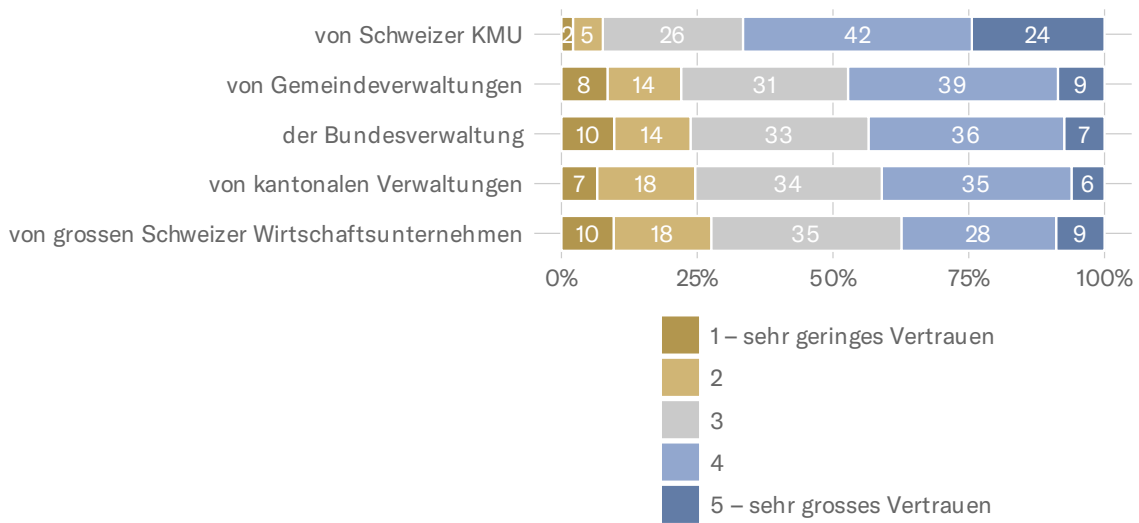
«Was spricht für Sie für einen Wechsel von [der Privatwirtschaft in den öffentlichen Sektor / vom öffentlichen Sektor in die Privatwirtschaft]?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben

	Angestellte einer öffentlichen Verwaltung	Angestellte eines mittleren oder grossen Privatunternehmens
Attraktiver Lohn	58	57
Interessante Tätigkeit	49	37
Entwicklungsmöglichkeiten	57	24
Sinnstiftende Arbeit, bzw. Möglichkeit, etwas Positives zu bewirken	34	36
Flexibilität (Home-Office, flexible Arbeitszeiten, etc.)	31	38
Günstige Lage (z.B. Nähe zum Wohnort)	31	36
Jobsicherheit	6	60
Gutes Arbeitsklima	26	24
Vereinbarkeit von Beruf und Familie	16	25
Reputation des Arbeitgebers / der Institution	20	13
Mangel an attraktiven Alternativen	11	9
Anderes:	7	8

staatslabor Verwaltungsbefragung

Vertrauen in die Arbeit verschiedener Akteure (Abb. 11)

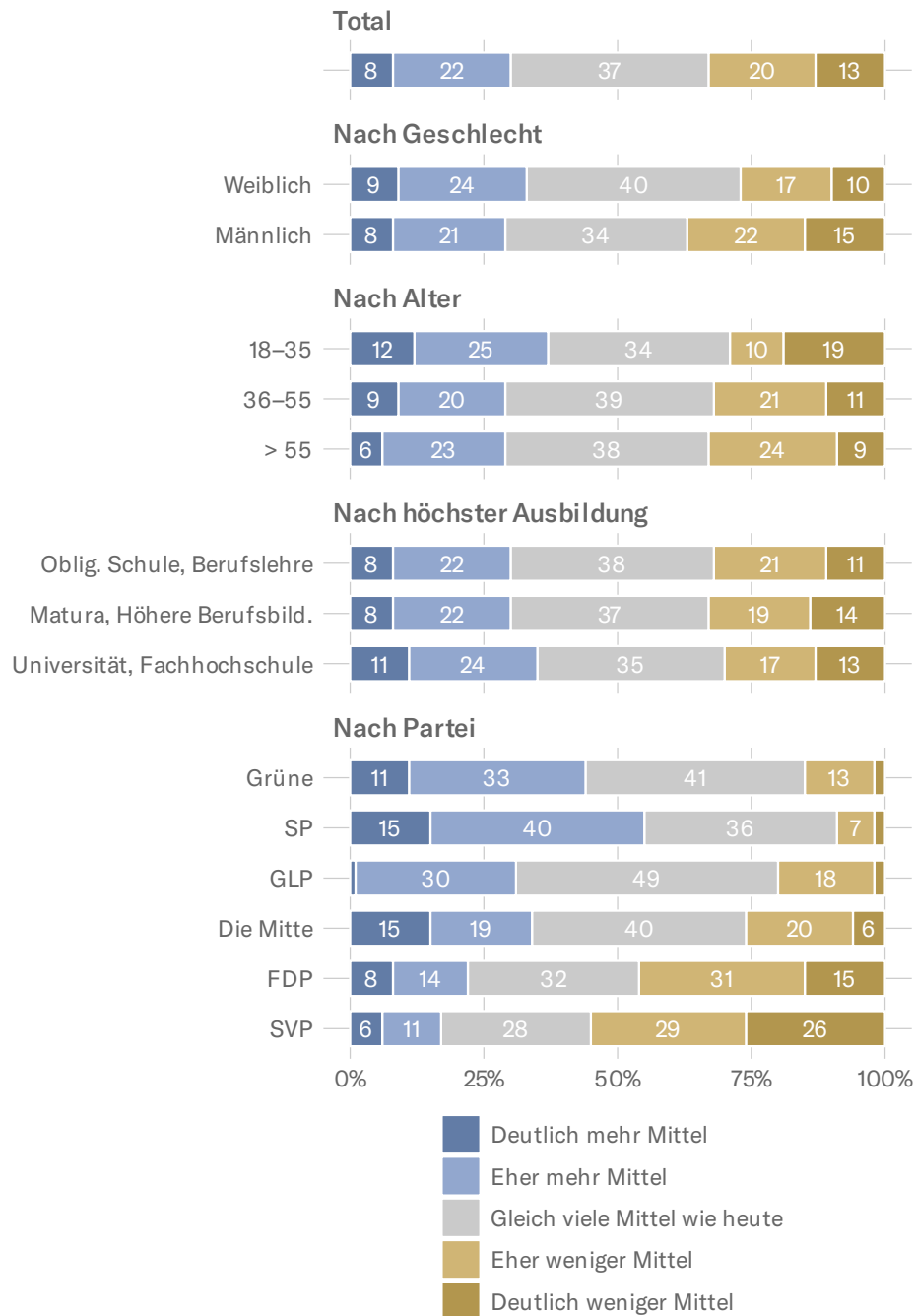
«Wie sehr vertrauen Sie der Arbeit...?» – gesamte Bevölkerung. Ohne Personen, die «Weiss nicht» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Umfang der Finanzmittel der Bundesverwaltung (Abb. 12)

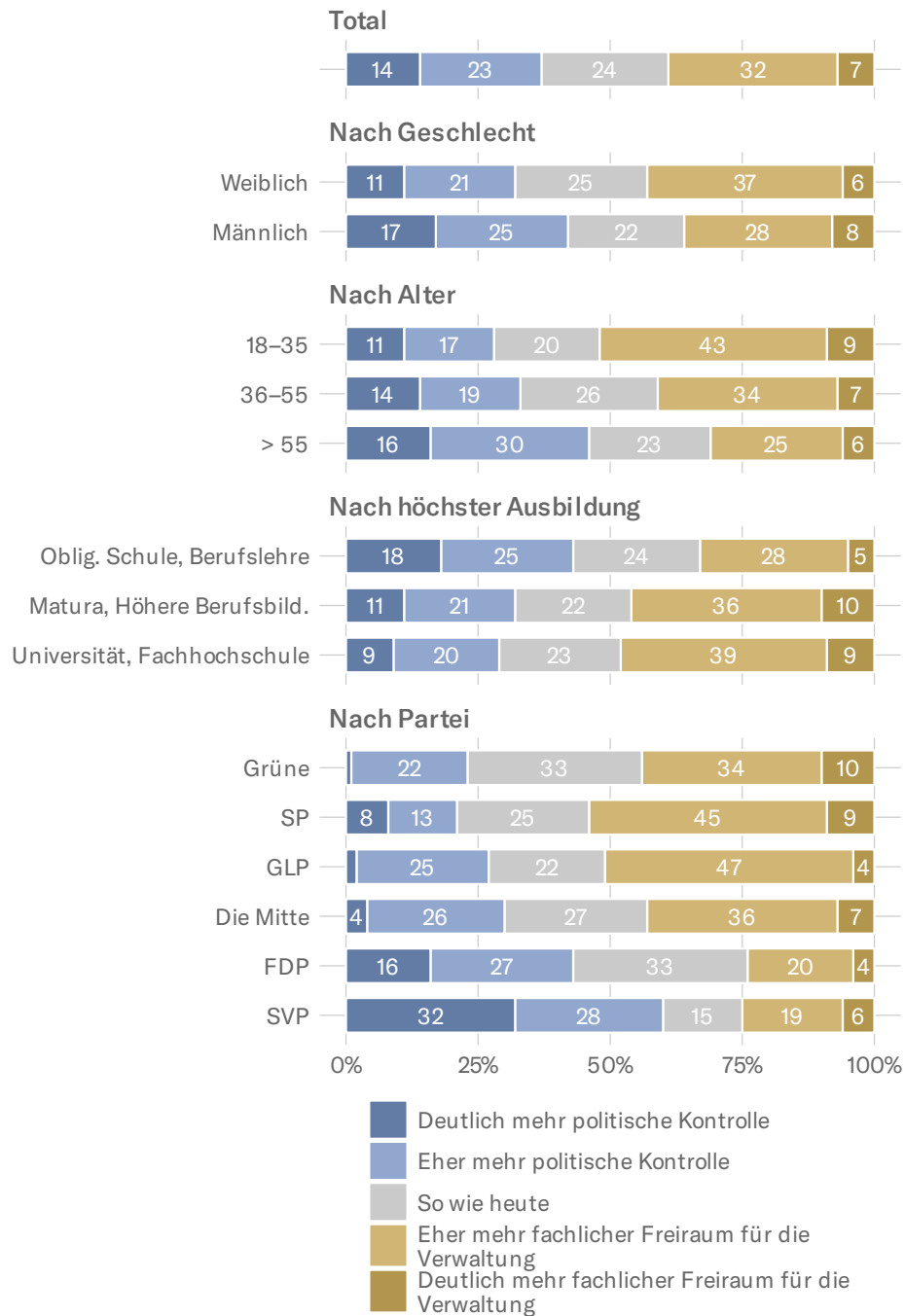
«Sollte die Bundesverwaltung für die Erfüllung ihrer Aufgaben mehr oder weniger finanzielle Mittel zur Verfügung haben als heute?» – gesamte Bevölkerung. Ohne Personen, die «Weiss nicht» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Politische Kontrolle vs. Verwaltungsspielraum (Abb. 13)

«Sollte die Politik mehr Kontrolle über die Bundesverwaltung ausüben oder sollte die Verwaltung mehr fachlichen Freiraum in ihrer Arbeit erhalten?» – gesamte Bevölkerung. Ohne Personen, die «Weiss nicht» geantwortet haben



Grösste Herausforderungen für die Verwaltungen

Mangelnde Anpassungsfähigkeit und Reformstau

Nur 37 Prozent der Verwaltungsangestellten geben an, dass ihre Abteilung regelmässig mit neuen Ansätzen experimentiert, um veränderten Bedürfnissen und Ausgangslagen Rechnung zu tragen (Abb. 31). 52 Prozent berichten, dass in ihrer Abteilung innovative Ideen eher schwach oder gar nicht gefördert werden – dieser Anteil ist bei mittleren und grossen Unternehmen mit 42 Prozent deutlich niedriger (Abb. 14). Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Anpassungsfähigkeit der eigenen Abteilung: In Verwaltungen finden 40 Prozent der Mitarbeitenden, ihre Abteilung könne sich schlecht mit neuen Anforderungen oder Veränderungen zurechtfinden (Abb. 16). Bei mittleren und grossen Unternehmen ist dieser Wert 17 Prozentpunkte tiefer. Schliesslich beobachten 47 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden einen Reformstau in der eigenen Abteilung. Sie berichten, dass dringend nötige Reformen blockiert sind, etwa durch komplizierte Prozesse oder Konflikte (Abb. 30).

Rückstand bei Digitalisierung und technischer Ausstattung

Für ein Drittel der Verwaltungsangestellten reichen die technischen Mittel¹ der eigenen Abteilung nicht oder eher nicht aus, um ihre Aufgabe zu erfüllen (Abb. 17). Besonders häufig sind Stadt- und Gemeindeverwaltungen betroffen. Dort wird die zur Verfügung stehende Technik von knapp der Hälfte der Angestellten als unzureichend eingestuft. Zum Vergleich: In der Privatwirtschaft beklagen dies nur 18 Prozent der Angestellten.

Unter den Mitarbeitenden der öffentlichen Verwaltungen ist die Hälfte der Ansicht, ihre Abteilung schöpfe das Potenzial der Digitalisierung schlecht aus (Abb. 19). Nur sieben Prozent finden, dass es der eigenen Abteilung «sehr gut» gelinge, sich das Potenzial der Digitalisierung zu Nutze zu machen. Hier scheint der Staat gegenüber der Privatwirtschaft deutlich hinterherzuhinken. Nur knapp drei von zehn Angestellten von mittleren oder grossen privaten Unternehmen sind der Ansicht, das Potenzial der Digitalisierung werde bei ihnen schlecht ausgeschöpft. Bemerkenswert ist auch, dass der restliche öffentliche Sektor (Post, SBB, Spitäler, etc.) insgesamt deutlich besser abschneidet als die Verwaltungen. Dieser ist bei der Digitalisierung beinahe auf dem Level der Privatwirtschaft.

42 Prozent der Verwaltungsangestellten sind überzeugt, dass KI-gestützte Anwendungen, die aktuell seitens ihres Arbeitgebers nicht erlaubt sind, im eigenen Arbeitsalltag erheblichen Mehrwert generieren könnten (Abb. 20). In der Privatwirtschaft wird mit nur 23 Prozent deutlich seltener von einer solchen Diskrepanz berichtet.

Nutzendenorientierung und Wirkungsmessungen fehlen vielerorts

Mehr als die Hälfte der Verwaltungsangestellten berichtet, dass ihre Abteilungen selten bis nie die Nutzenden ihrer Dienstleistungen befragen, um deren Bedürfnisse zu ermitteln (Abb. 32). Interessanterweise befragen gerade Stadt-, Gemeinde- und Kan-

¹Welche technischen Mittel dies im Einzelnen sind, wurde nicht spezifiziert, damit die Frage für alle Angestellten beantwortbar war. Es ist deshalb eine breite Palette an solchen Mitteln denkbar. In der Praxis wird es sich in erster Linie um digitale Hard- und Software handeln.

tonsverwaltungen – obwohl vermeintlich näher an der Bevölkerung – die Nutzenden ihrer Dienstleistungen deutlich seltener als die Bundesverwaltung.

Analysen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Projekten, Programmen oder Massnahmen werden gemäss einer Mehrheit der befragten Verwaltungsangestellten zu selten durchgeführt (Abb. 33). Dazu passt auch, dass fast die Hälfte der Mitarbeitenden angeben, es sei in ihrer Abteilung unüblich, bestehende Abläufe zu hinterfragen, mit dem Ziel diese zu verbessern (Abb. 15). Besonders hoch ist dieser Anteil mit 60 Prozent bei der Bundesverwaltung. Hingegen geben zwei Drittel der Angestellten in der Privatwirtschaft an, dass es bei ihnen durchaus üblich ist, bestehende Prozesse zu hinterfragen.

Verwaltungen werden häufig als zu hierarchisch angesehen

Nur 46 Prozent der Verwaltungsangestellten finden, der Grad an Hierarchie bei der Verwaltung, bei der sie angestellt sind, sei gerade richtig (Abb. 23). 44 Prozent urteilen, sie sei klar oder eher zu hierarchisch. Bei der Bundesverwaltung sind sogar 70 Prozent (!) der Angestellten dieser Meinung. Zum Vergleich: Von den Angestellten bei mittelgrossen und grossen Privatunternehmen sind nur 37 Prozent der Ansicht, der Umgang an ihrer Arbeitsstelle sei zu hierarchisch.

Zudem zeigen die Resultate der Umfrage, dass die Führungskultur bei einem beträchtlichen Anteil der Verwaltungen verbesserungswürdig ist – wobei jedoch erwähnt werden sollte, dass die Privatwirtschaft bei diesen Bereichen nur unwesentlich besser abschneidet. In den Verwaltungen ist nur ein Fünftel der Angestellten der Meinung, dass in ihrer Abteilung Fehler meistens konstruktiv aufgearbeitet werden, anstatt ignoriert oder negativ sanktioniert zu werden (Abb. 25). Kantonale Verwaltungen schneiden in diesem Punkt etwas besser ab als Bundes- und Gemeindeverwaltungen.

Mehr als ein Viertel aller Verwaltungsangestellten – inklusive Personen mit einer Führungsfunktion – berichten, ihre Vorgesetzten würden sie wichtige Entscheide nicht selbständig treffen lassen (Abb. 24). Nur rund ein Drittel findet, dass bei Beför-

derungen häufig oder immer diejenigen Personen berücksichtigt werden, die am besten dafür qualifiziert sind – bei Gemeindeverwaltungen sind es sogar nur 28 Prozent (Abb. 22). 35 Prozent der Verwaltungsangestellten finden, sie würden in ihren fachlichen Weiterentwicklungen von ihren Vorgesetzten zu wenig gefördert (Abb. 21). Auch hier sind besonders viele Personen einer Gemeindeverwaltung unzufrieden (46%). Als Vergleich: Im restlichen öffentlichen Sektor (SBB, Post, etc.) sind nur 24 Prozent mit der Förderung durch ihre Vorgesetzten unzufrieden.

Grad der Regulierung für viele klar verbesserungsbedürftig

42 Prozent der Verwaltungsmitarbeitenden finden, die Prozesse in ihrer Abteilung seien überreguliert (Abb. 29). Die Werte bei den Kantons- und Gemeindeverwaltungen sind bei dieser Frage vergleichbar mit mittleren und grossen Privatunternehmen. Doch bei der Bundesverwaltung sieht es ganz anders aus. Dort beklagen beinahe drei Viertel einen zu grossen Umfang an Regeln und Vorgaben bei den Prozessen in ihrer Abteilung.

Rund drei Viertel der Verwaltungsangestellten berichten, dass es in ihrer Abteilung unproduktive Mitarbeitende gibt, die jedoch wenig Konsequenzen zu befürchten haben und weiterbeschäftigt werden (Abb. 28). In der Privatwirtschaft ist dieser Anteil mit 64 Prozent zwar ebenfalls hoch, allerdings elf Prozentpunkte tiefer als bei den Verwaltungen. Besonders ungünstig ist, dass gleichzeitig eine klare Mehrheit der Verwaltungsangestellten die personellen Ressourcen der eigenen Abteilung als zu gering einschätzt (Abb. 18). Es fehlen also einerseits vielerorts personelle Ressourcen, andererseits gibt es in vielen Abteilungen Mitarbeitende, die scheinbar wenig beitragen.

Schwache Kooperation mit anderen Akteuren wird vielfach bemängelt

Rund ein Drittel der Verwaltungsangestellten bewerten das Ausmass der Kooperation ihrer Abteilung mit anderen Departementen, Verwaltungen und Akteuren der Privatwirtschaft als zu schwach (Abb. 34). Die Zusammenarbeit der eigenen

Abteilung mit der Wissenschaft beurteilen sogar 62 Prozent (!) als mangelhaft.²

Die Kooperation mit der Politik scheint ebenfalls in vielen Fällen schwierig zu sein (Abb. 35).³ So kritisiert beispielsweise rund die Hälfte der befragten Verwaltungsmitarbeitenden, dass das Parlament die Sicht und die Expertise der Verwaltungen nur ungenügend in politische Entscheidungen miteinbeziehe. Nur 16 Prozent vergibt den Parlamenten die Note gut oder sehr gut bei der Bewertung der Praxisnähe der Entscheide des Parlaments. Sogar nur 13 Prozent sind es bei der Bewertung des Fokus von Sparentscheidungen des Parlaments.

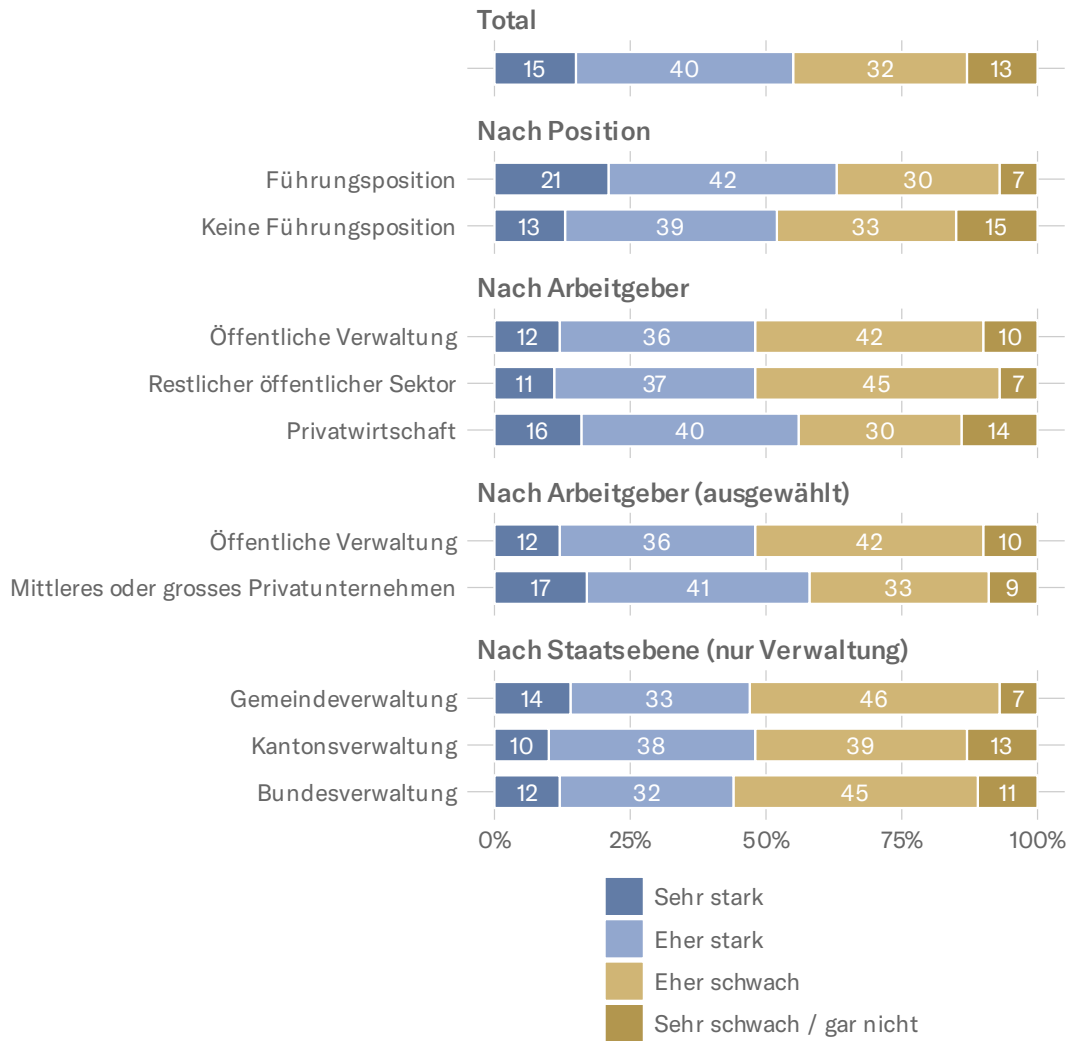
² 35 Prozent der Befragten hat bei dieser Frage «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben. Diese Antwortmöglichkeiten wurden bei den meisten anderen Fragen jeweils kaum angeklickt und wurden deshalb aus Gründen der Leserlichkeit ausgeschlossen. Da hier jedoch ein grosser Anteil diese Antwortoption gewählt hat, ist es relevant, diese dennoch zu erwähnen. Vermutlich stammt der grosse Anteil «Weiss nicht / trifft nicht zu» in diesem Fall von Personen, die in Abteilungen arbeiten, wo eine Zusammenarbeit mit der Wissenschaft nicht möglich ist.

³ Jeweils rund ein Viertel der Befragten hat bei diesen Fragen «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben. Vermutlich stammen diese Antworten von Personen, die in ihrem Alltag keinen Kontakt zum Parlament haben oder die in der Verwaltung einer Gemeinde arbeiten, die kein Parlament hat.

ABBILDUNGEN

Förderung innovativer Ideen am Arbeitsplatz (Abb. 14)

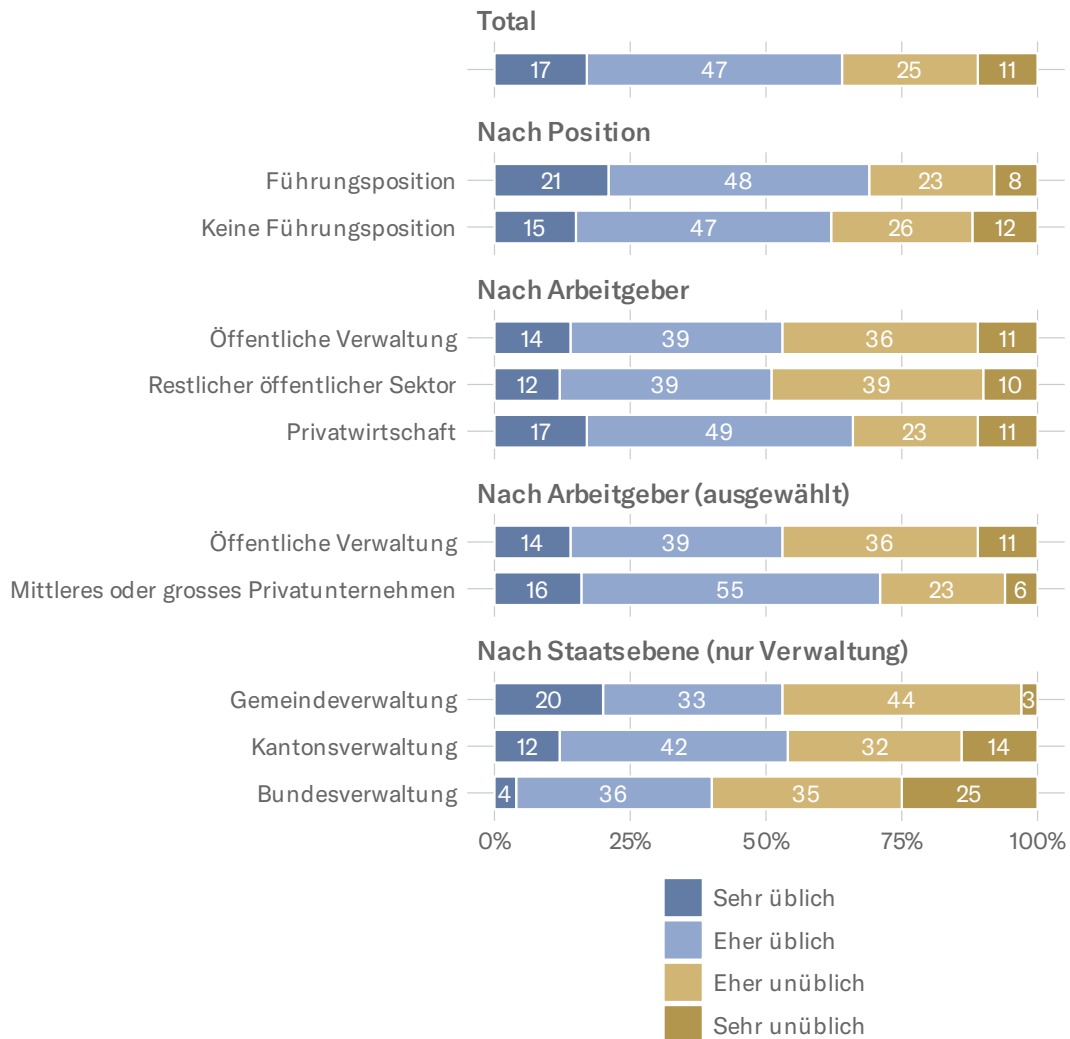
«Wie stark wird an Ihrer Arbeitsstelle das Einbringen von innovativen Ideen von Angestellten gefördert und unterstützt?»
– nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Abläufe hinterfragen am Arbeitsplatz (Abb. 15)

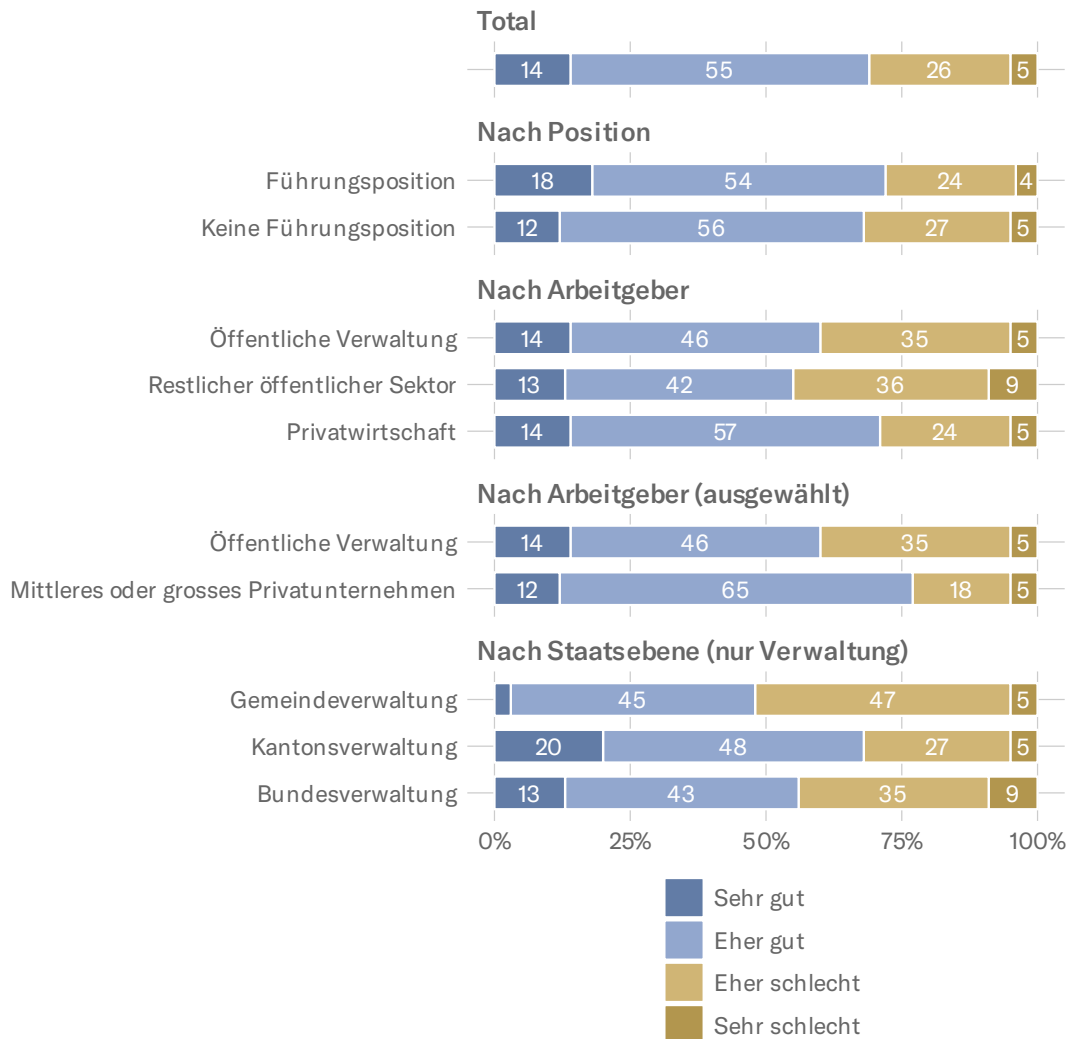
«Wie üblich ist es an Ihrer Arbeitsstelle, bestehende Abläufe zu hinterfragen, mit dem Ziel, diese zu verbessern?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Anpassungsfähigkeit der Abteilung (Abb. 16)

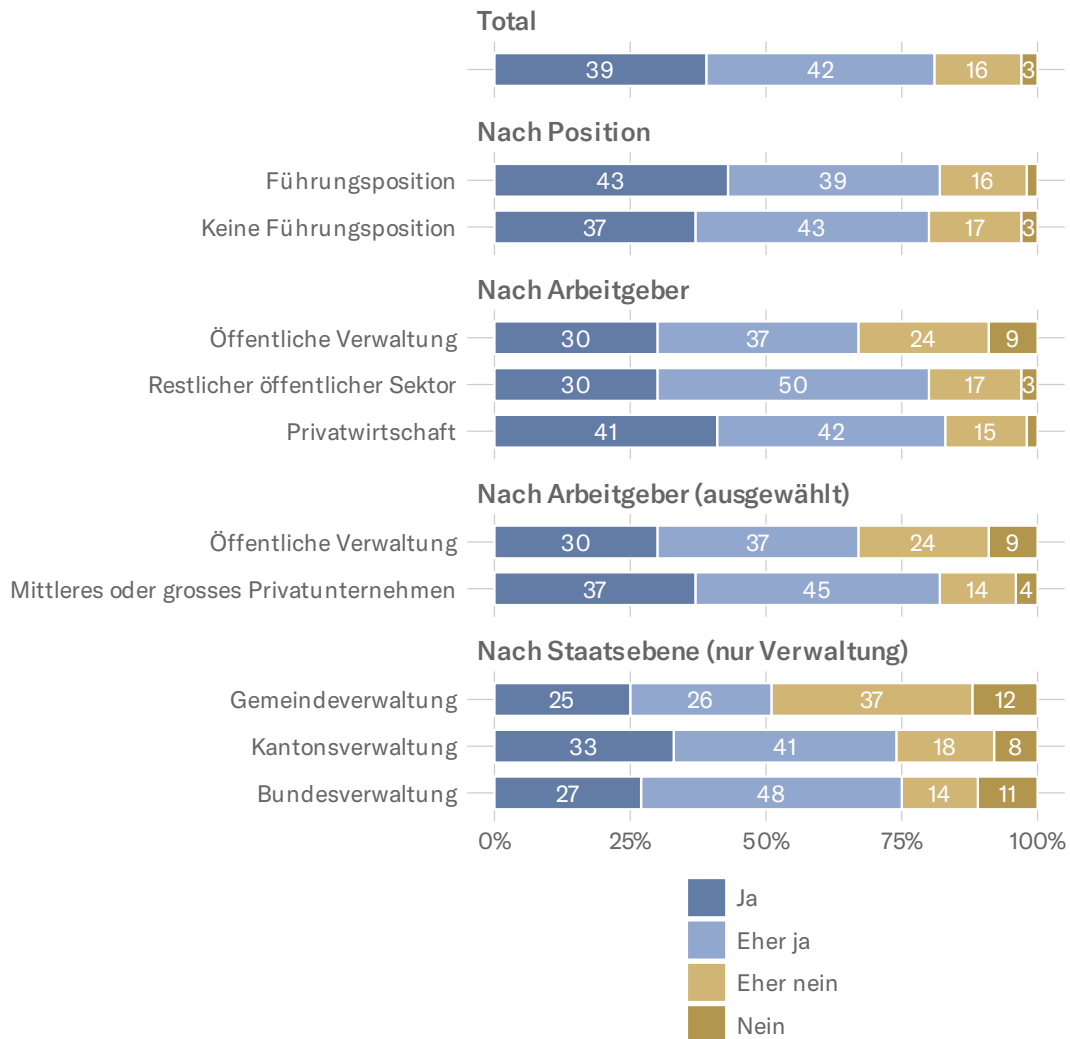
«Aus Ihrer Sicht: Wie gut gelingt es Ihrer Abteilung, sich rasch auf neue Anforderungen oder Veränderungen einzustellen?»
– nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Technische Ausstattung der Abteilung (Abb. 17)

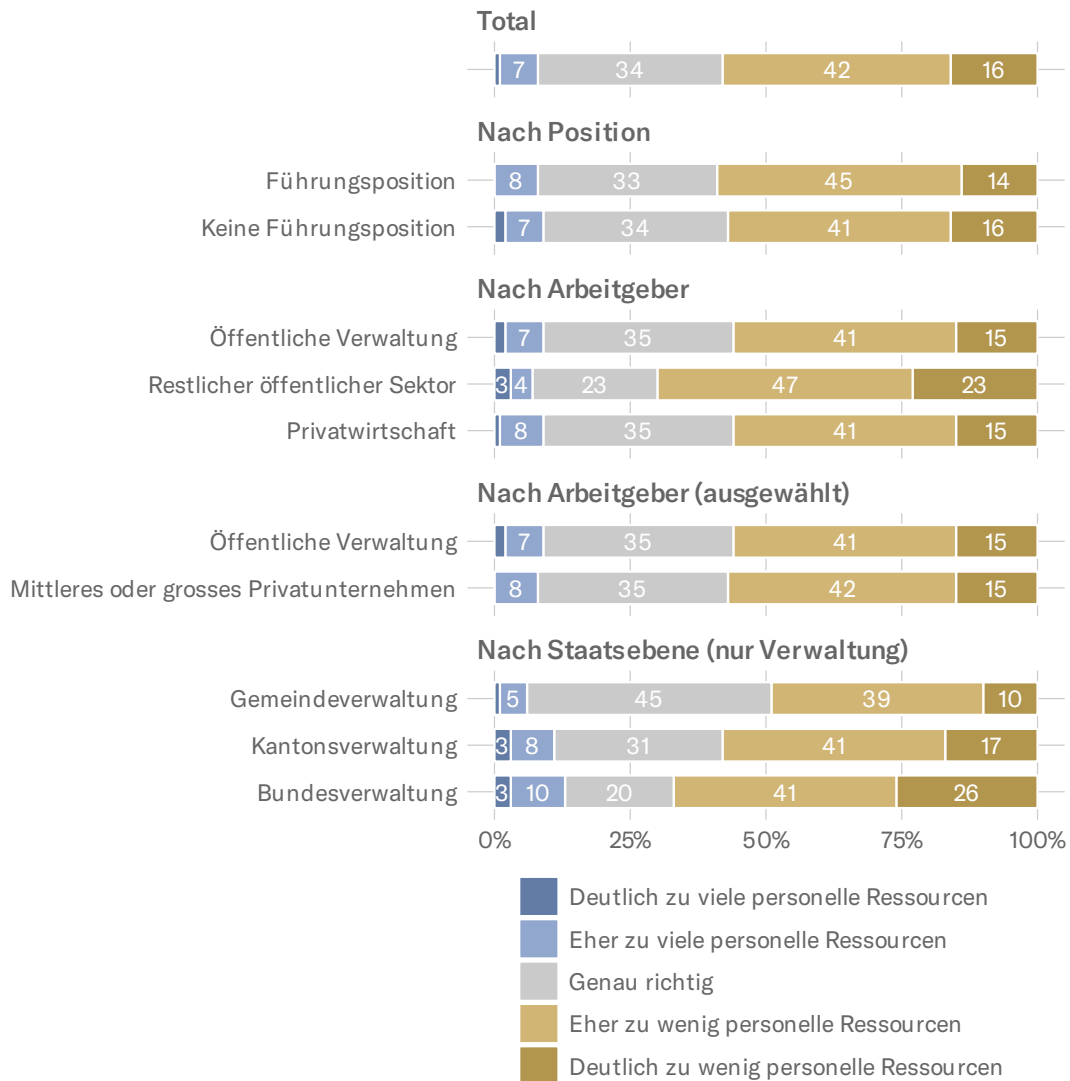
«Haben Sie das Gefühl, Ihre Abteilung verfügt über die notwendigen technischen Mittel, um ihre Aufgabe zu erfüllen?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Personelle Ressourcen der Abteilung (Abb. 18)

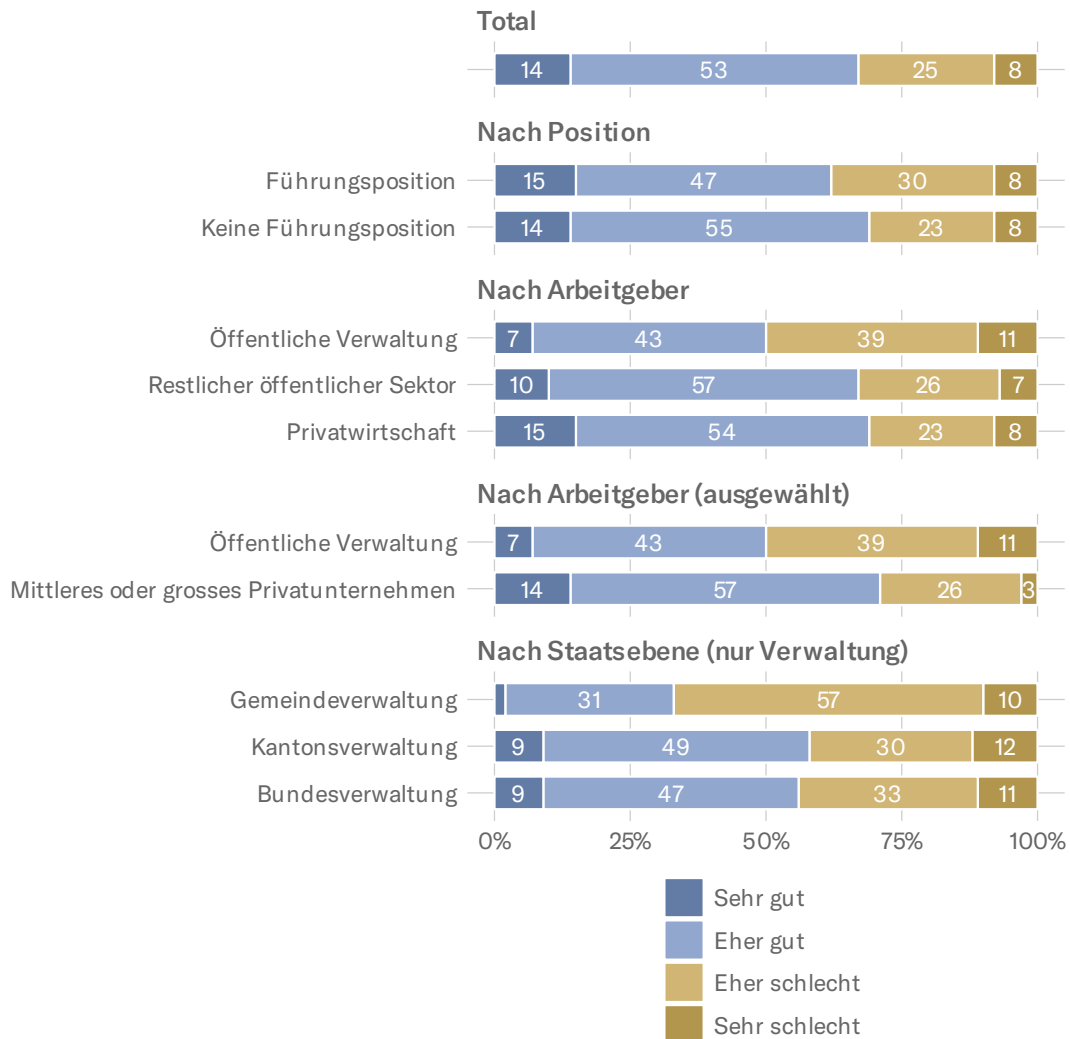
«Wie viele personelle Ressourcen hat Ihre Abteilung, verglichen mit wie viel nötig wären, um ihre Aufgabe zu erfüllen?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Digitalisierungspotenzial der Abteilung (Abb. 19)

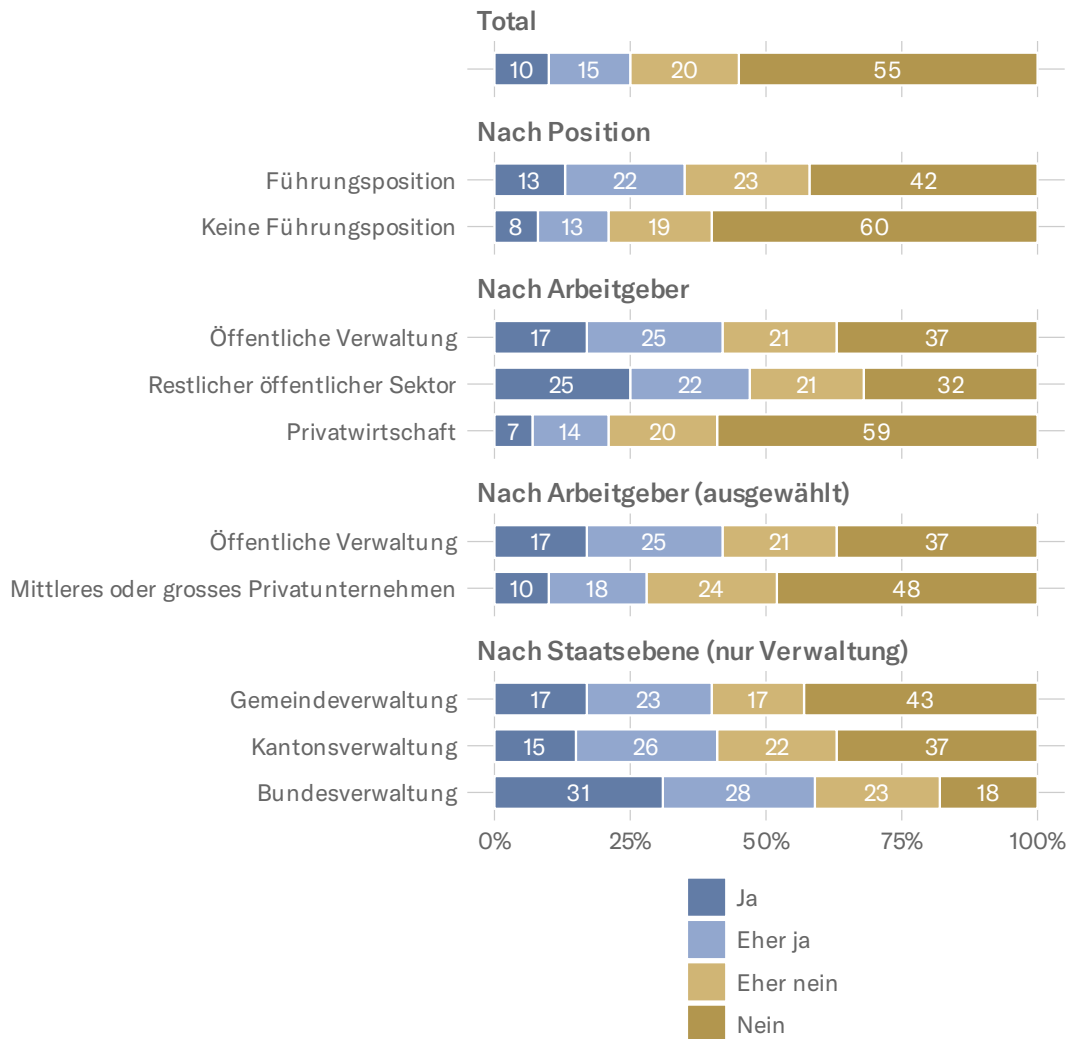
«Aus Ihrer Sicht: Wie gut gelingt es Ihrer Abteilung, das Potenzial der Digitalisierung für ihre Arbeit auszuschöpfen?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Potenzieller KI-Mehrwert im Arbeitsbereich (Abb. 20)

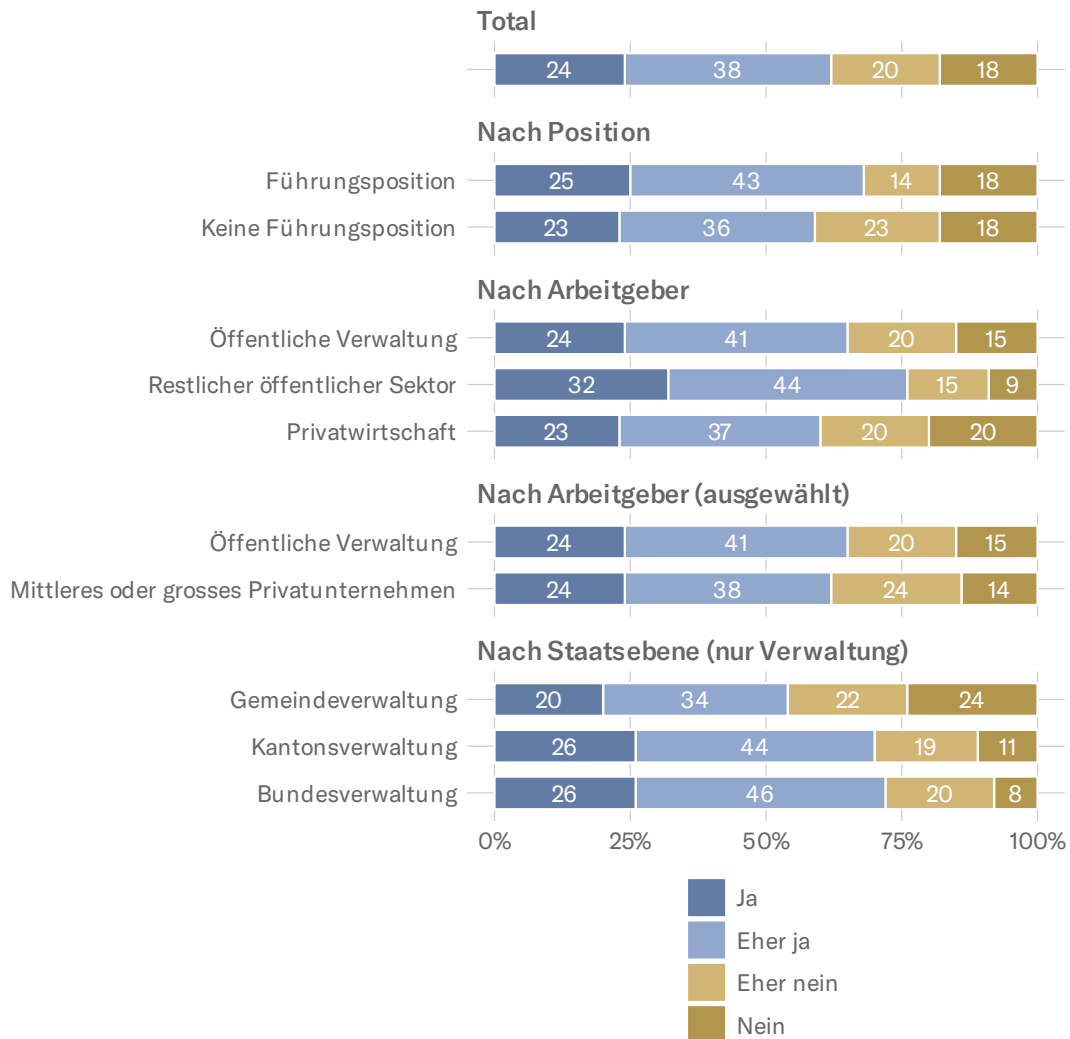
«Gibt es Aufgaben in Ihrem Arbeitsbereich, bei denen der Einsatz von KI einen erheblichen Mehrwert generieren würde, dieser aber vom Arbeitgeber nicht erlaubt ist?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Förderung fachliche Weiterentwicklung (Abb. 21)

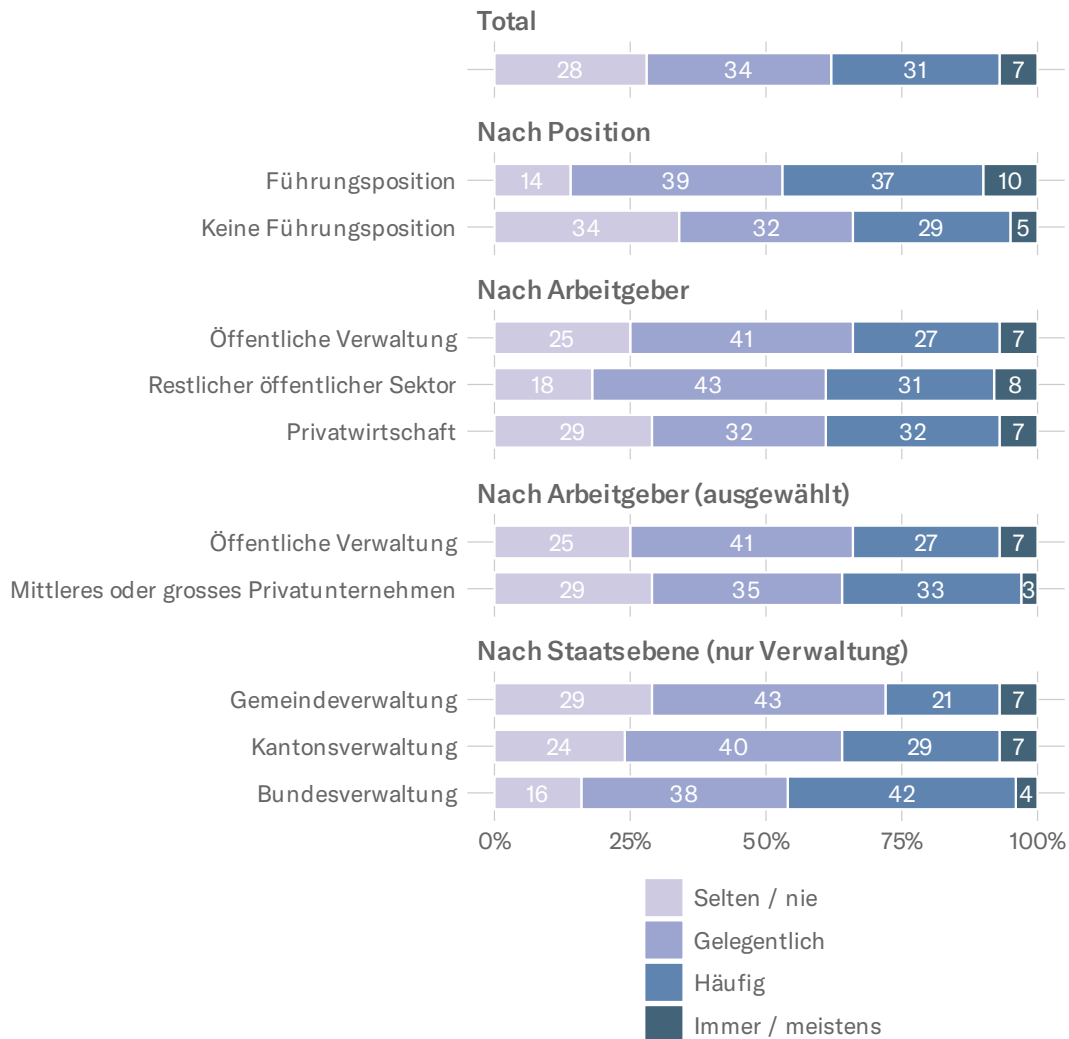
«Wird Ihre fachliche Weiterentwicklung von Ihren Vorgesetzten aktiv gefördert?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Beförderung nach Qualifikation (Abb. 22)

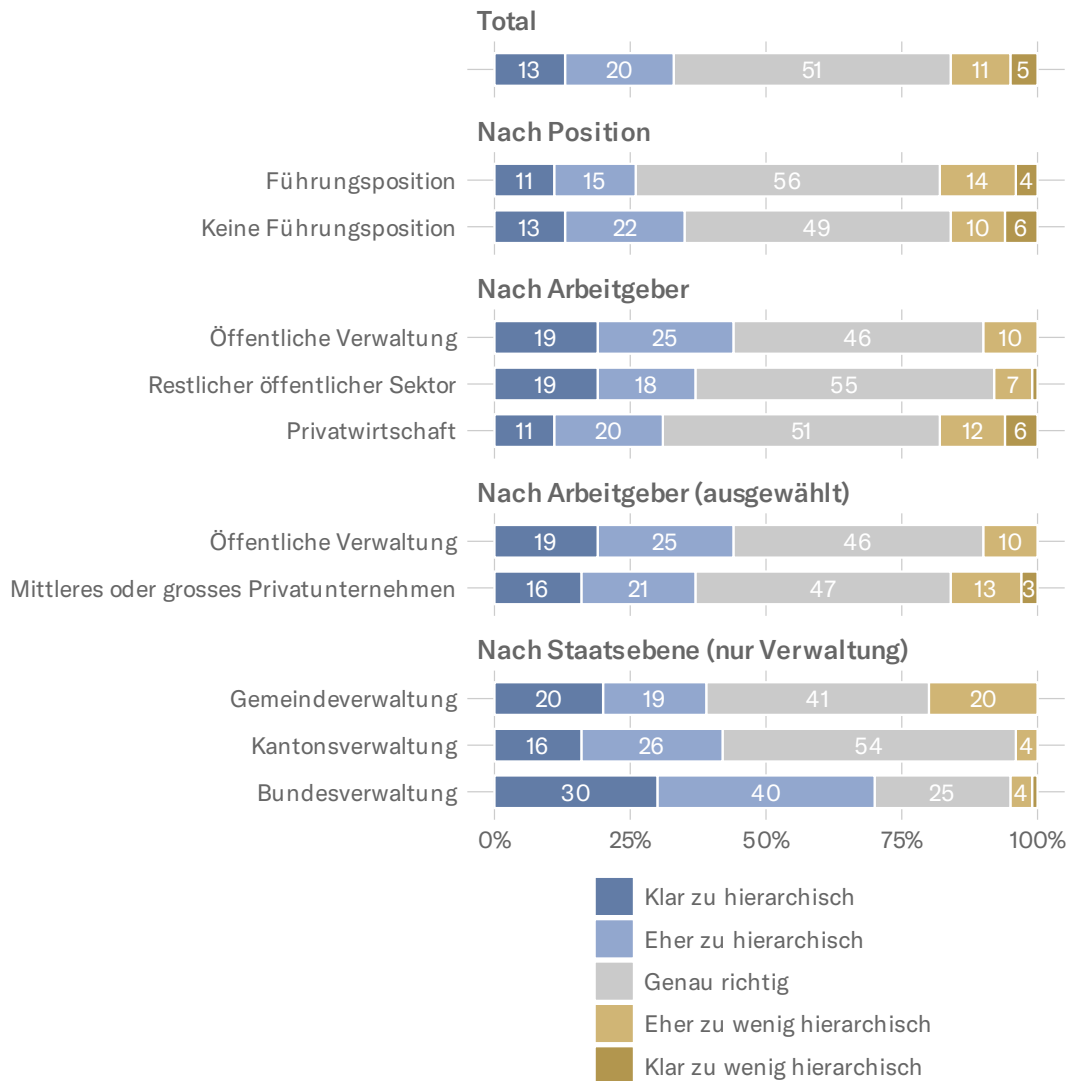
«Ihrer Einschätzung nach: wie häufig werden an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle die Personen befördert, die am besten für die neue Rolle qualifiziert sind?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Hierarchie am Arbeitsplatz (Abb. 23)

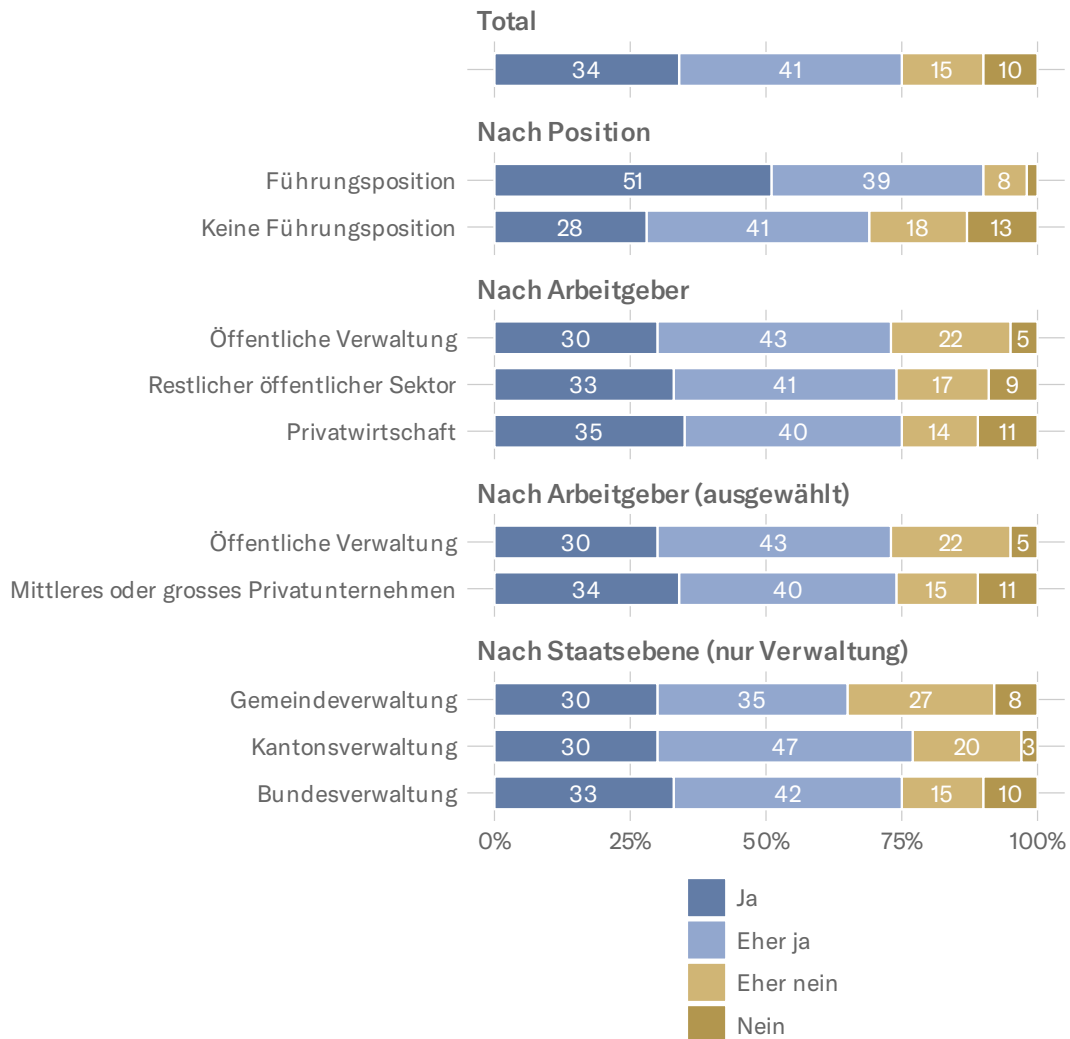
«Wie beurteilen Sie den Grad an Hierarchie an Ihrer Arbeitsstelle?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Entscheidungsfreiheit am Arbeitsplatz (Abb. 24)

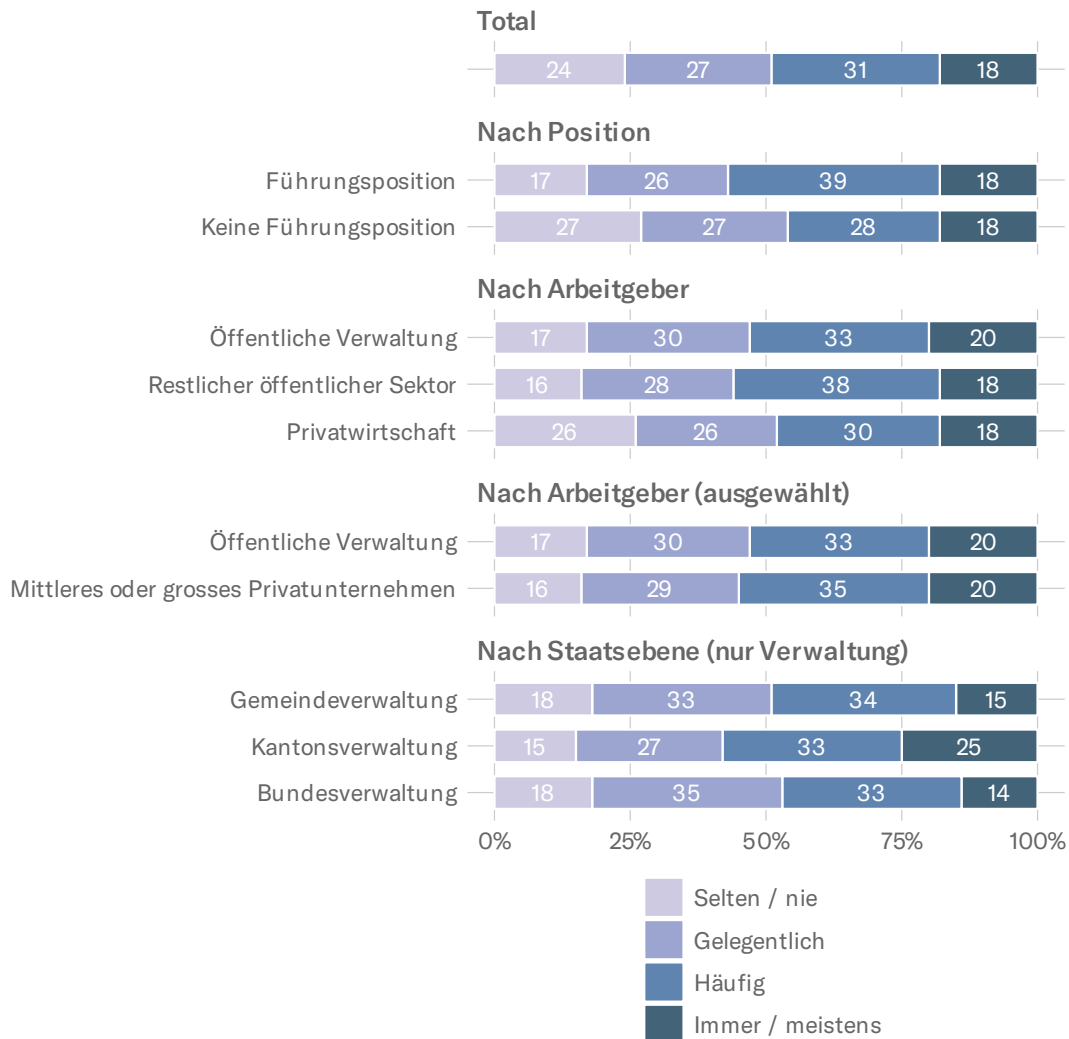
«Ermöglichen Ihre Vorgesetzten Ihnen, wichtige Entscheidungen selbstständig zu treffen?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Fehlerkultur im Team (Abb. 25)

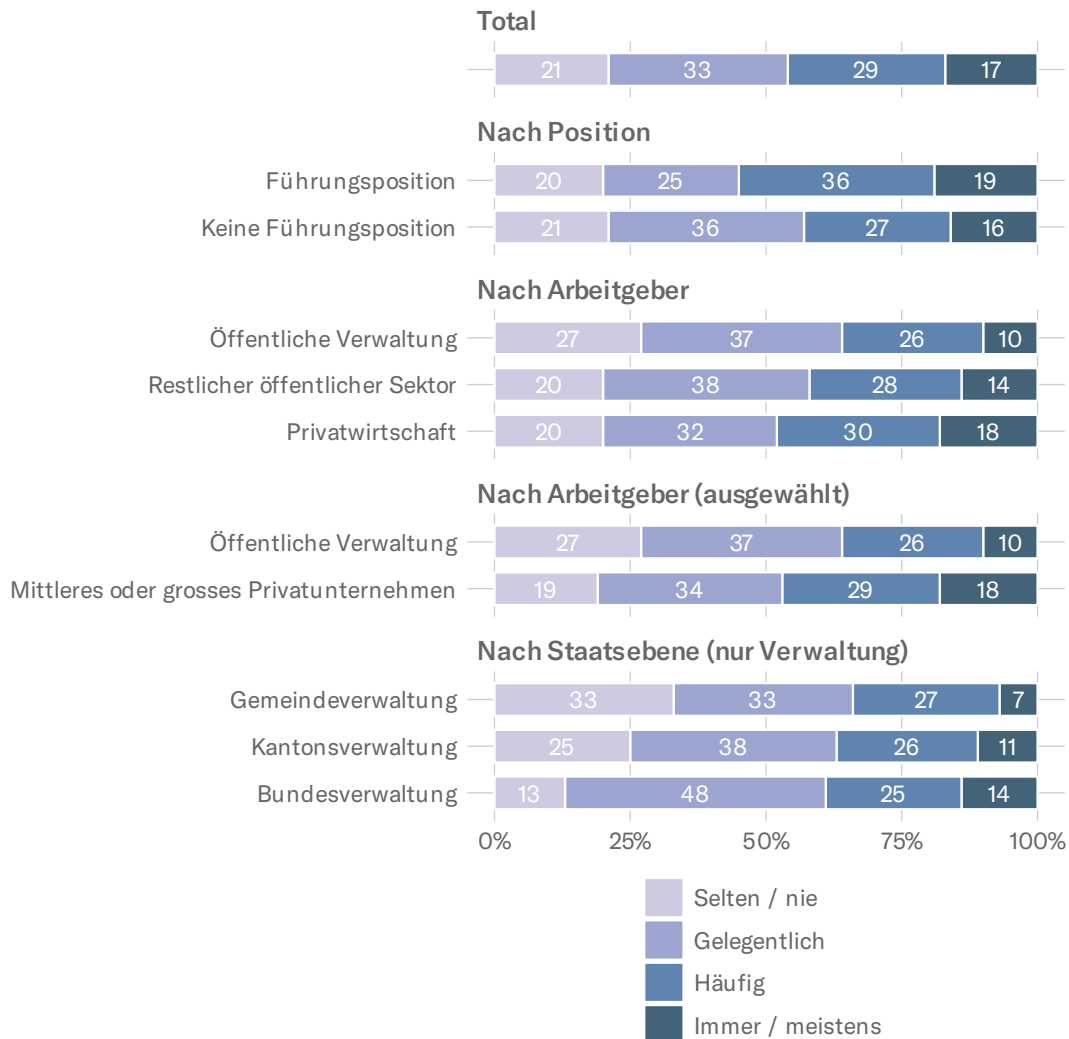
«Wie häufig werden in Ihrer Abteilung (bzw. in Ihrem Team) Fehler konstruktiv aufgearbeitet (anstatt ignoriert oder negativ sanktioniert)?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Empfundener Arbeitsdruck (Abb. 26)

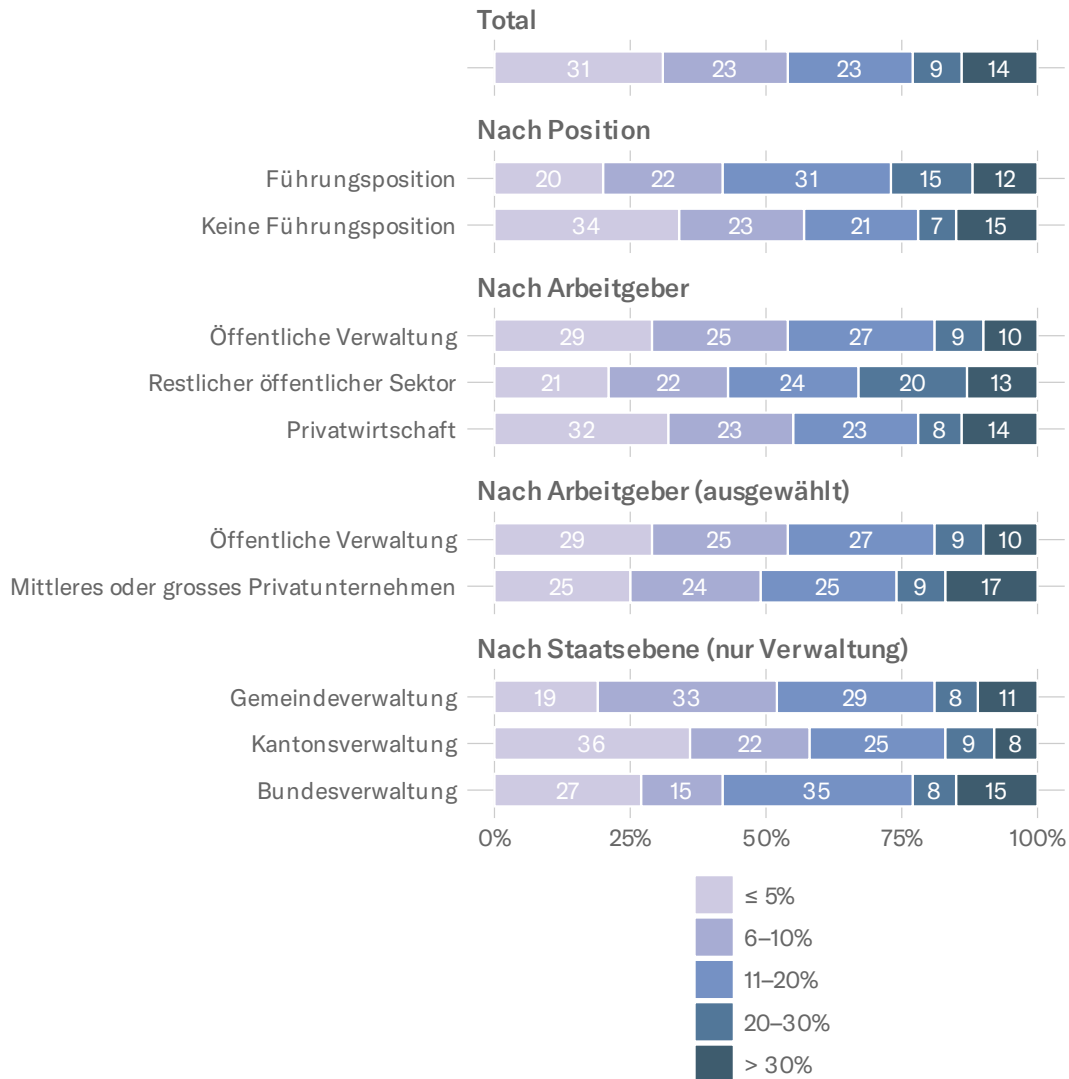
«Wie häufig verspüren Sie an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle Druck, schneller und effizienter zu arbeiten?» – nur Angestellte.
Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Anteil der Arbeit als Leerlauf (Abb. 27)

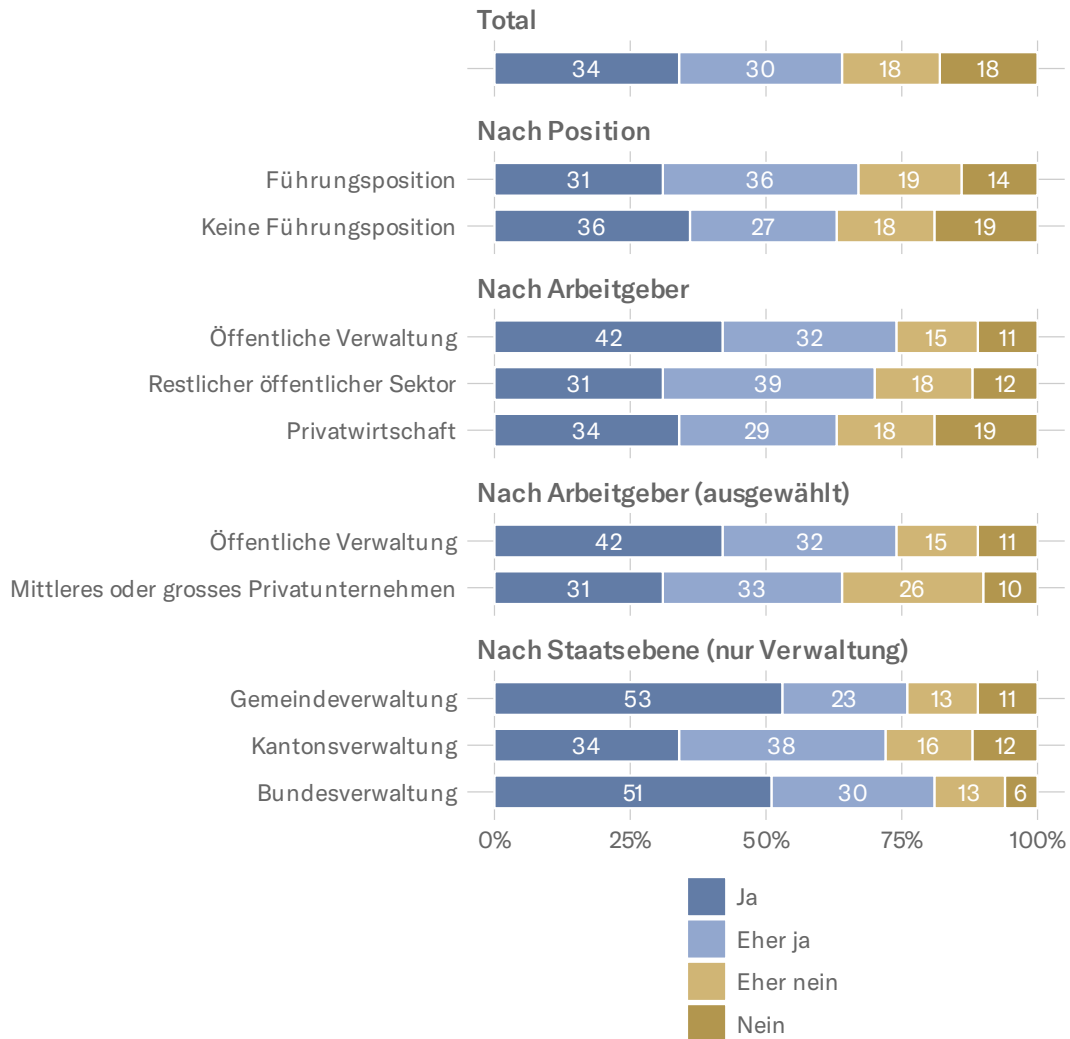
«Was schätzen Sie: Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit verrichten Sie an Ihrer aktuellen Arbeitsstelle Aufgaben, von denen Sie wissen oder vermuten, dass sie überflüssig oder wenig sinnvoll sind? (in Prozent)» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Wahrnehmung unproduktiver Kollegen (Abb. 28)

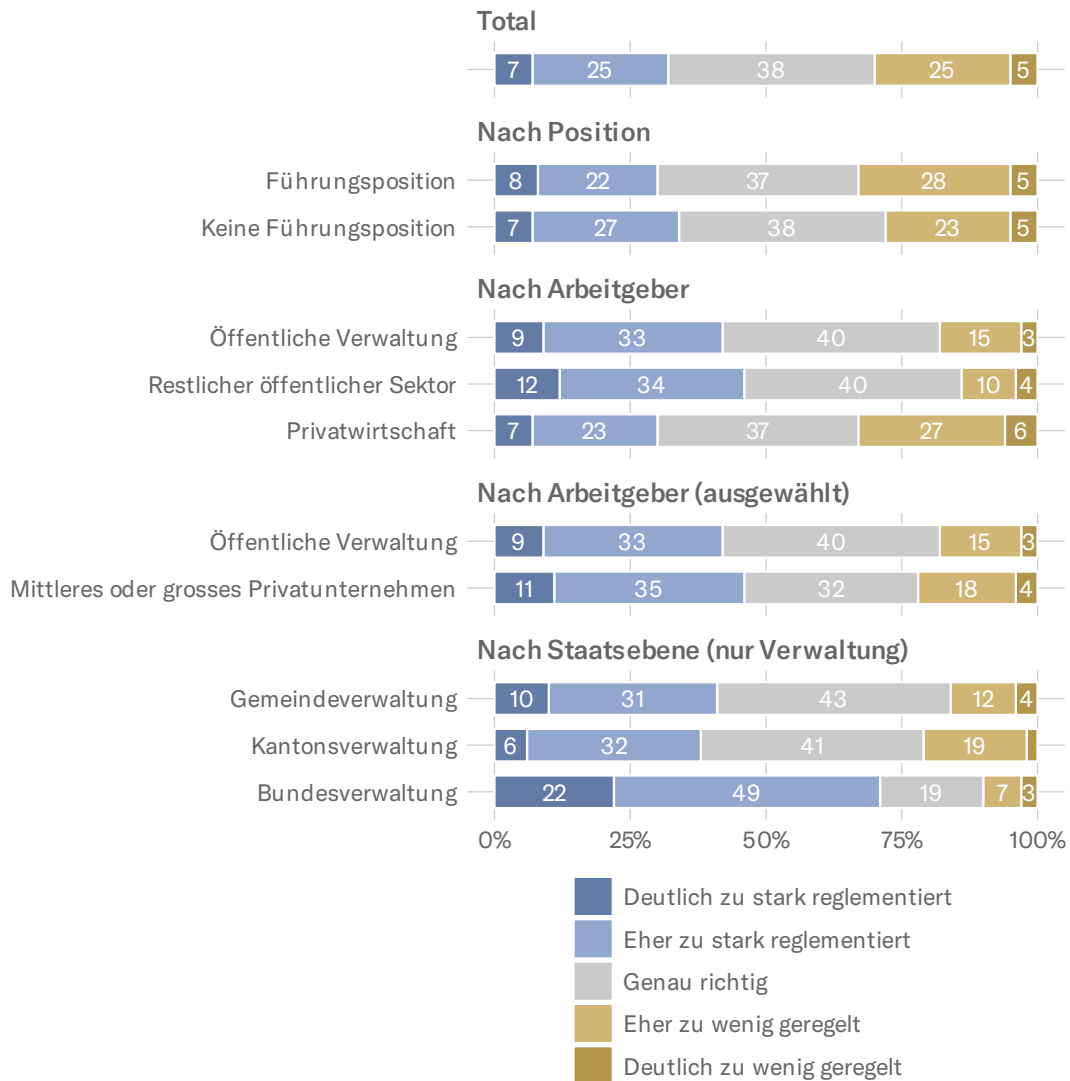
«Gibt es an Ihrer Arbeitsstelle Personen, von denen Sie den Eindruck haben, dass sie zu wenig zum Erfolg Ihrer Abteilung beitragen, die aber dennoch auf ihrer Position bleiben können?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Umfang an Regeln in der Abteilung (Abb. 29)

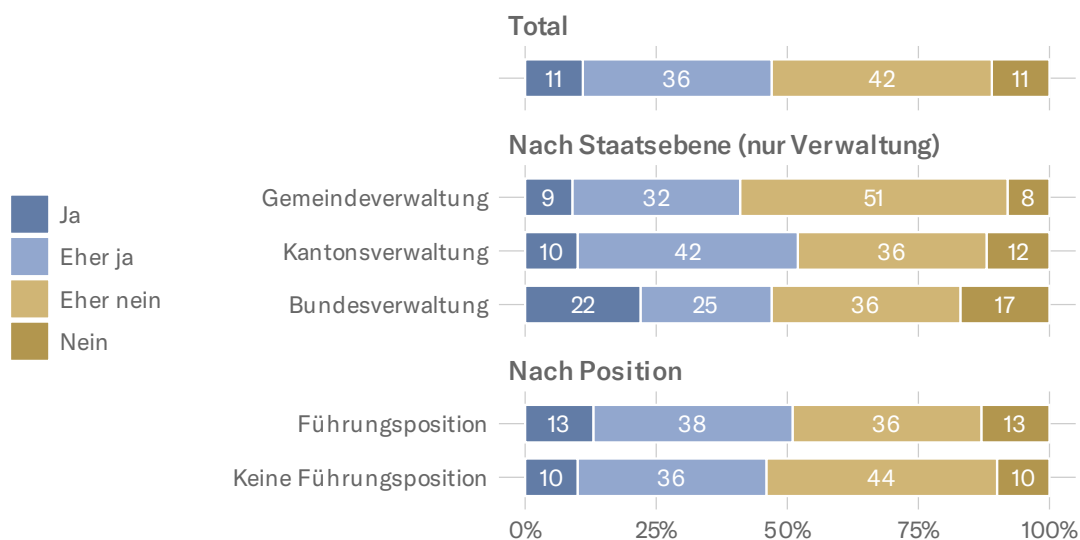
«Wie beurteilen Sie den Umfang an Regeln und Vorgaben für Prozesse in Ihrer Abteilung?» – nur Angestellte. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» geantwortet haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

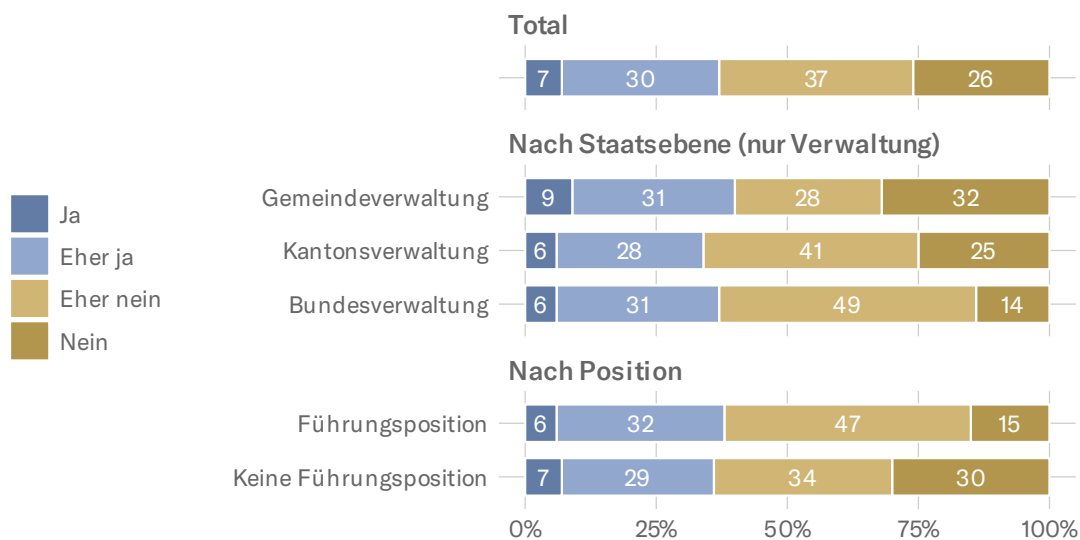
Reformstau in der Abteilung (Abb. 30)

«Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? «In meiner Abteilung gibt es einen Reformstau, weil dringend benötigte Reformen blockiert sind (z.B. durch komplizierte Prozesse oder Konflikte).» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung



Innovationsfreude der Abteilung (Abb. 31)

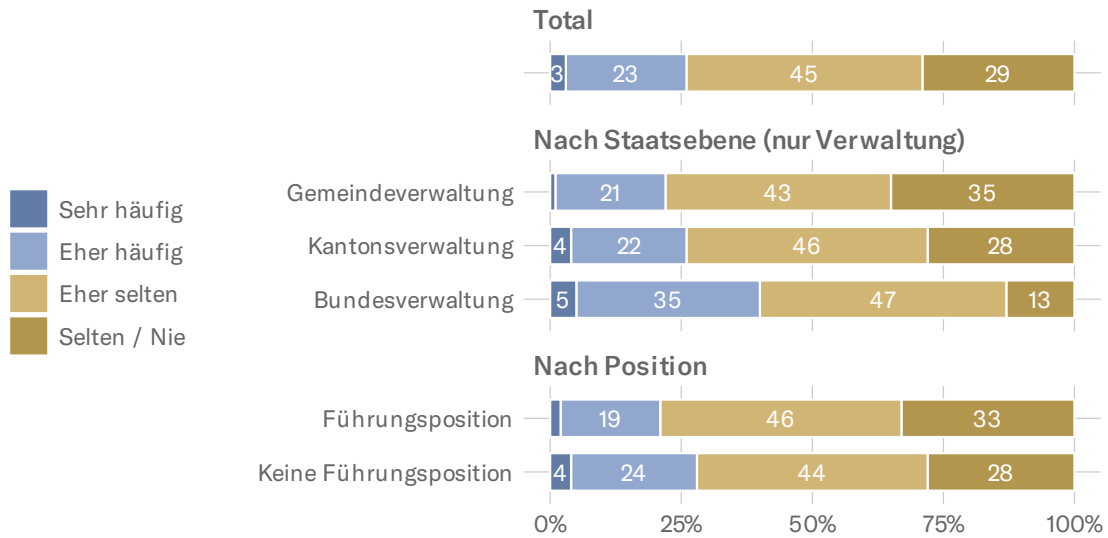
«Stimmen Sie der folgenden Aussage zu? «Meine Abteilung experimentiert regelmässig mit neuen Ansätzen, um veränderten Bedürfnissen Rechnung zu tragen.» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Häufigkeit von Nutzerbefragungen (Abb. 32)

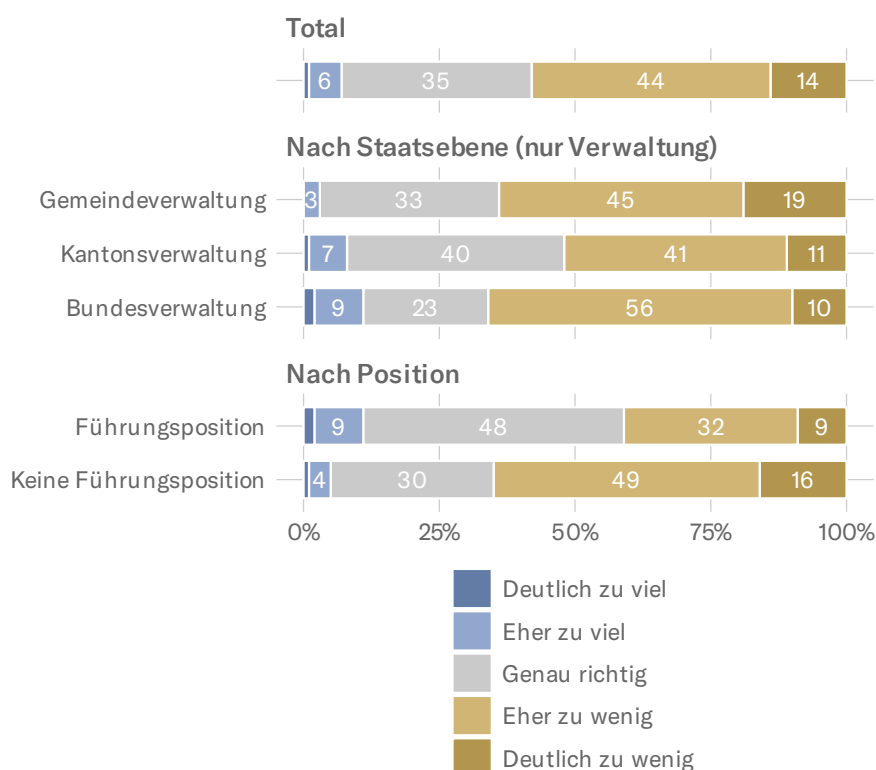
«Wie häufig befragt Ihre Abteilung die Nutzenden ihrer Leistungen, um deren konkrete Bedürfnisse zu ermitteln und die Leistungen entsprechend anzupassen?» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

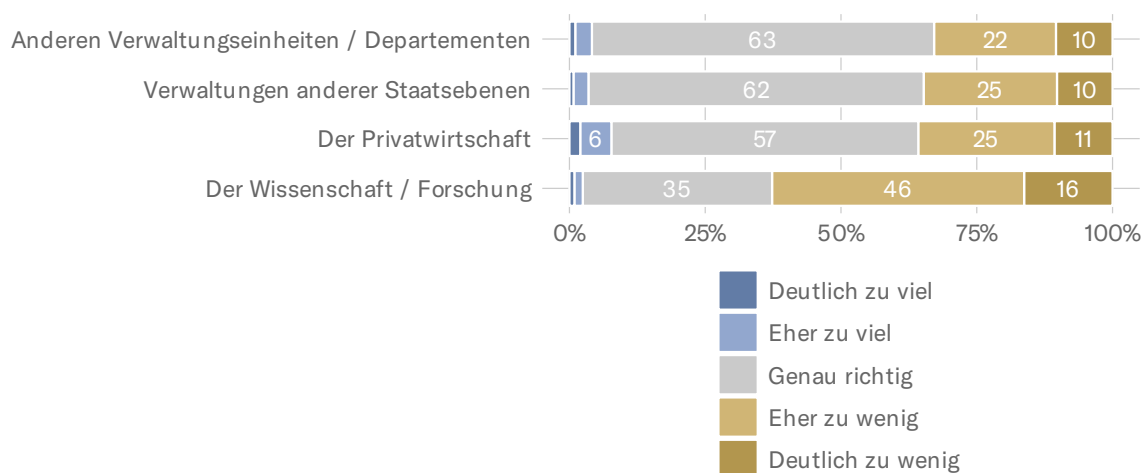
Analysen der Wirksamkeit von Projekten (Abb. 33)

«Wie beurteilen Sie bei Ihrer Abteilung die Anzahl an Analysen zur Überprüfung der Wirksamkeit von Projekten, Programmen oder Massnahmen?» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



Bewertung der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren (Abb. 34)

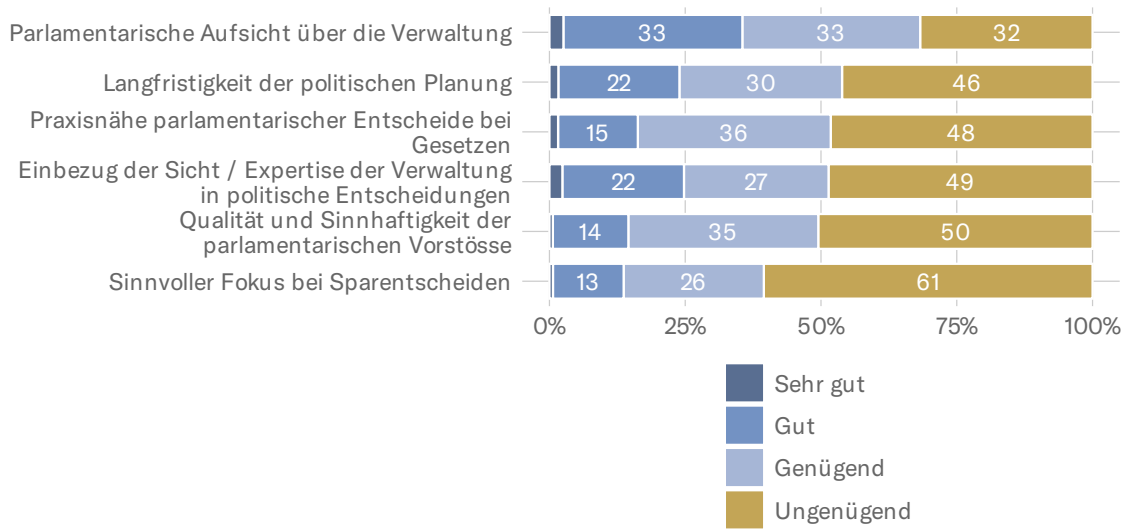
«Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit Ihrer Abteilung mit...?» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Bewertung der Arbeit des Parlaments in Bezug auf die Verwaltung (Abb. 35)

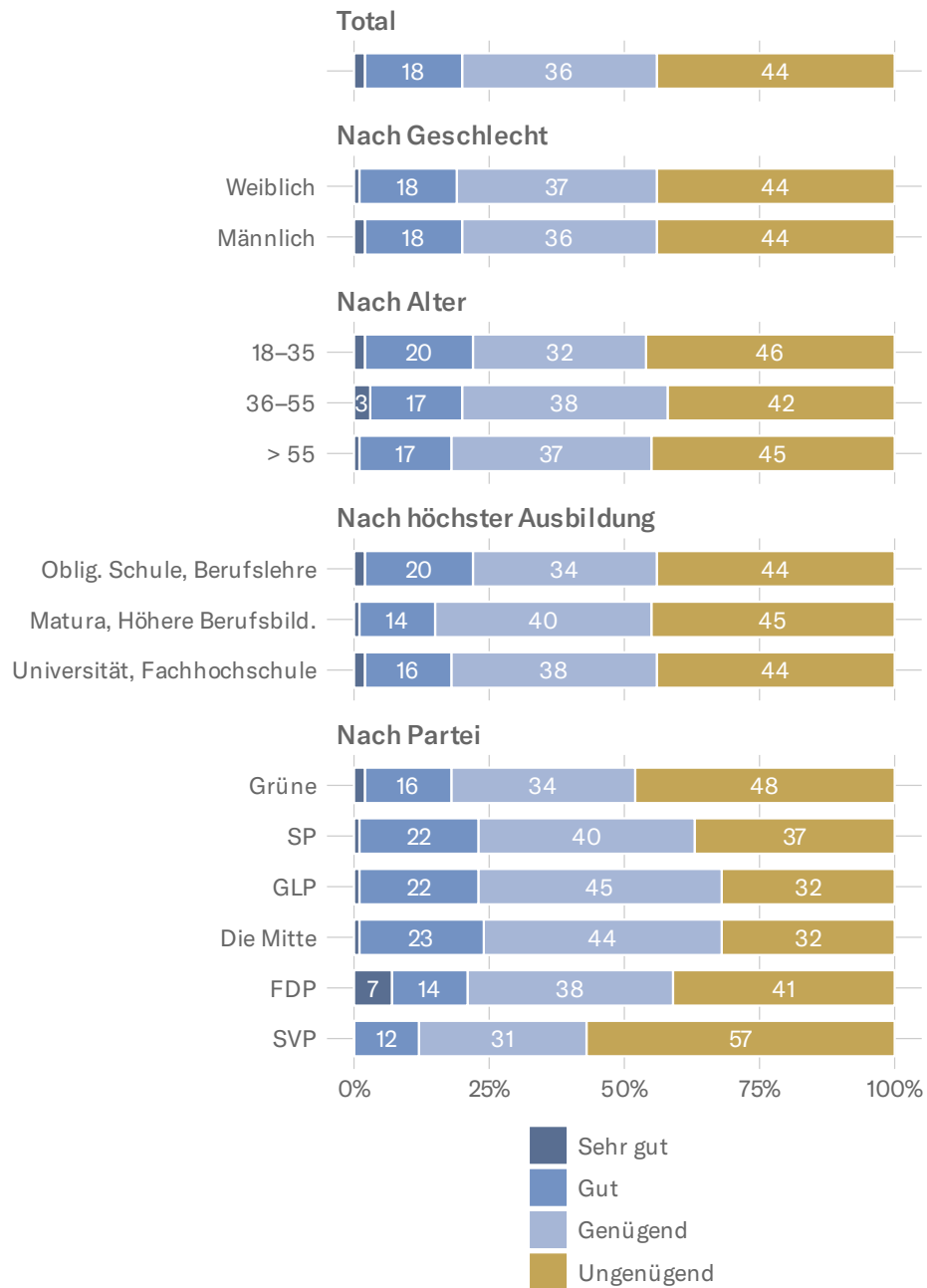
«Wie bewerten Sie in den folgenden Bereichen die Arbeit des Parlaments in Bezug auf die Verwaltung, bei der Sie arbeiten?» – nur Angestellte einer öffentlichen Verwaltung. Ohne Personen, die «Weiss nicht / trifft nicht zu» angegeben haben



staatslabor Verwaltungsbefragung

Transparenz der Bundesverwaltung (Abb. 36)

«Wie beurteilen Sie die Transparenz der Bundesverwaltung, z. B. in Bezug auf Entscheidungsfindung, Abläufe oder Ergebnisse?» – gesamte Bevölkerung. Ohne Personen, die «Weiss nicht» geantwortet haben



Handlungs- empfehlungen staatslabor

Unsere Umfrage zeigt, dass die öffentlichen Verwaltungen in den Augen ihrer Mitarbeitenden hinsichtlich vieler Bereiche solide aufgestellt sind. Beispielsweise können sie bei den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszufriedenheit durchaus mit der Privatwirtschaft mithalten und so auch viel Fachkompetenz anziehen. Sie geniessen zudem das Vertrauen von weiten Teilen der Bevölkerung. Gleichzeitig benennen die Mitarbeitenden sehr klare Schwachstellen aus ihrer täglichen Erfahrung: zu geringe Innovations- und Anpassungsfähigkeit, ein zu wenig ausgeprägter Aussenfokus auf die Bedürfnisse der Bevölkerung, Defizite in der Führungskultur (Zielklarheit, Verantwortungsübernahme, konstruktive Fehlerkultur) sowie schwerfällige Prozesse und Silodenken. Damit laufen die Verwaltungen Gefahr, auf künftige Herausforderungen nicht optimal reagieren zu können. Sollte sich dieses Bild verstärken, könnten Forderungen nach Sparmassnahmen oder Kürzungen Aufwind erhalten. Dies wäre in Anbetracht der notwendigen Investitionen bspw. in neue Technologien verheerend.

Aus diesen Gründen sehen wir dringenden Handlungsbedarf für die Verwaltungen der Schweiz. Folgende Bereiche stehen für uns im Vordergrund:

Eine neue Führungskultur etablieren und den Mitarbeitenden Sorge tragen

Zum einen herrschen noch immer starre Hierarchien: lange Wege, kleinteilige Zuständigkeiten, Silos. Zum anderen scheinen Beförderungen häufig stärker vom Dienstalter als von Leistung geprägt zu sein; Fehler dürfen nicht geschehen. Damit riskieren die Verwaltungen den Anschluss an die moderne Arbeitswelt. Dass auch viele grosse Privatunternehmen hiermit Schwierigkeiten bekunden, ist ein schwacher Trost. Wollen die Verwaltungen diesbezüglich nicht in Rückstand geraten, müssen sie gute Ideen fördern, Kritik zur Verbesserung nutzen, Abläufe hinterfragen, Transparenz schaffen und Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Insbesondere für Führungspersonen bedeutet das, dass sie gezielt aus- und weitergebildet werden müssen, um eine zeitgemässe Führungskultur in der eigenen Abteilung zu etablieren, in denen den Mitarbeitenden aktiv zugehört, Eigenverantwortung gelebt und offen kommuniziert wird. Dabei sollen und müssen die Verwaltungen ihre grosse Sinnhaftigkeit bewahren. In vielen Verwaltungen sind das grosse Veränderungen, die neue Stellenprofile, neue Organisationsstrukturen und ein aktives Change-Management bedingen. Gelungene Beispiele innerhalb und ausserhalb der Verwaltungen zeigen aber, dass solche Veränderungen sehr erfolgreich vonstatten gehen können.

Die Angst vor Veränderungen ablegen

Veränderungen sind nicht immer angenehm, aber vor dem Hintergrund rasant fortschreitender Technologien und gesellschaftlicher Entwicklungen müssen die Verwaltungen in puncto Anpassungsfähigkeit einen Zacken zulegen – so die klare Botschaft ihrer eigenen Mitarbeitenden. Tun sie es nicht, riskieren sie, dass ihre Leistungen immer den Bedürfnissen hinterherhinken. Und wenn die Verwaltungen eine strukturelle Verspätung entwickeln, geht Vertrauen verloren und mit dieser auch demokratische Legitimität. Mit schnellen Veränderungen bekunden sie heute Mühe – sei es, weil sie in engen bürokratischen Vorgaben gefangen sind (siehe unten) oder weil sie nicht über die notwendigen Fähigkeiten oder organisatorischen

Voraussetzungen verfügen (siehe oben). Aber auch hier gibt es gute Beispiele von Verwaltungseinheiten, die es geschafft haben, schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren, ohne dabei Qualität einzubüssen.

Die Bedürfnisse der Nutzenden verstehen

Rasch auf Veränderungen zu reagieren, bedeutet nicht, dass die Verwaltungen auf jedem kurzlebigen Phänomen oder jeder kurzfristigen Begeisterung hinterherlaufen müssen, im Gegenteil: Die Bedürfnisse und Rückmeldungen der eigenen Zielgruppen sind das beste Sensorium und ein zuverlässiger Qualitätsfilter. Es gilt nicht, dem neuesten Trend zu folgen, sondern der besten Evidenz. Dafür müssen Verwaltungen ihre Nutzenden mehr befragen, die Wirkung der eigenen Arbeit messen und die bestehenden Abläufe überdenken und anpassen. Dies kann einerseits über eine stärkere Zusammenarbeit mit der Wissenschaft oder durch die verstärkte Einbindung von wissenschaftlichen Methoden (z.B. in Wirkungsanalysen) geschehen. Andererseits indem entsprechendes Fachwissen z.B. im Service Design in die Abteilung geholt wird, dadurch dass, engagierten Mitarbeitenden der entsprechende Freiraum geboten wird (vgl. oben) oder indem durchdachte Experimente durchgeführt werden.

Ressourceneinsatz in Städten und Gemeinden optimieren

Die Städte und Gemeinden sind nahe an den Bürgerinnen und Bürgern und das Gesicht der Verwaltungen. In unserer Umfrage schneiden aber gerade diese in vielen Punkten – beispielsweise bei der Ausstattung mit technischen Mitteln oder der Digitalisierung – deutlich schwächer ab als die Bundesverwaltung. Städte und Gemeinden müssen sich künftig schneller den veränderten Umständen anpassen, besser auf die Bedürfnisse der Bevölkerung eingehen und neue Technologien konsequenter einsetzen. Gleichzeitig sollten sich gerade die Städte und Gemeinden bemühen, Personal und Finanzen effizient einzusetzen. Wo eine rasche Anpassung an neue Umstände und ein zeitgemässer Einsatz von Technologien nicht möglich ist, darf auch darüber nachgedacht werden, Aufgaben zu zentralisieren. Wenn die Qualität unter der Dezentralisierung leidet, ist auch mit Bürgernähe nie-

mandem geholfen. Anstatt auf Zuständigkeiten zu bestehen, sollten Städte und Gemeinden bei Fähigkeitslücken die Zusammenarbeit mit anderen Staatsebenen so schnell wie möglich suchen.

Bürokratieabbau in der Bundesverwaltung

Die Bundesverwaltung hat viel stärker als Städte, Gemeinden und Kantone ein Bürokratieproblem. 70 Prozent der Befragten stellen zu viel Hierarchie fest. 71 Prozent finden, die Bundesverwaltung sei überreguliert. Nota bene vertreten diese Positionen nicht externe Kritiker der Verwaltung, sondern die eigenen Mitarbeitenden – denen durchaus bewusst ist, dass eine Verwaltung nicht wie ein privatwirtschaftliches Unternehmen geführt werden sollte. Das ist ein weiterer Fingerzeig, dass die Bundesverwaltung mit neuen Führungsansätzen experimentieren (siehe oben) und komplexe Arbeitsprozesse konsequent hinterfragen sollte.

Fazit und Ausblick

Dem staatslabor ist es ein zentrales Anliegen, dass die Debatte über die Schweizer Verwaltungen nicht anhand von Stereotypen, sondern anhand von wissenschaftlicher Evidenz geführt wird. Die Verwaltungsbefragung hat uns diesbezüglich insofern recht gegeben, dass sie zuweilen überraschende Erkenntnisse über die Realitäten der Schweizer Verwaltungen zu Tage geführt hat. Und sie hat auch gezeigt, dass bei der Untersuchung der eigenen Arbeit der Blick über den Tellerrand hinaus gehen muss. Ob eine Verwaltung gut funktioniert, zeigt sich mitunter auch im Vergleich mit anderen Verwaltungen, mit dem restlichen öffentlichen Sektor und auch mit der Privatwirtschaft. Diese Vergleiche sollten Verwaltungen nicht scheuen. Und ebenso wenig scheuen sollten sie im Nachgang zur Analyse den offenen Austausch mit diesen anderen Akteuren. Wir sind überzeugt, dass es nun zu diversen Punkten aus unserer Befragung einer gemeinsamen Reflexion bedarf – unabhängig davon, ob es um gelungene Lösungen oder wertvolle Lektionen geht. Eine solche Auseinandersetzung muss über die Verwaltungsgrenzen hinausgehen.