**Deutsch C - Leseverstehen**

**1. Ergänzen sie die Lücken mit den passenden Wörtern aus dem Kasten. (17 Punkte)**

| |
|---|
| *aufzuholen, Bereitschaft, Bezug, Blitzlichtern, derartigen, Entwicklung, erheblich, Gegebenheiten, gelingt, heißt, hierfür, identifizieren, Kompetenzen, Krisen, Landschaft, werdenden, Verfügung* |

Der moderne Staat. Impulse für das Gelingen der Transformation

Die Umfeldbedingungen für Staat und öffentliche Verwaltung haben sich in den vergangenen Jahren spürbar verändert: Globale Themen wie Klimawandel, Migration, weltweite Handels**verflechtungen** und Lieferketten sind nicht neu, haben sich in ihren Auswirkungen aber dramatisch zugespitzt und fordern jetzt die (1)_____ und Umsetzung langfristig tragfähiger Lösungen.

Hinzu kommen zunehmende Unsicherheiten und plötzlich auftretende (2)_____ und Ereignisse, die kurzfristige Reaktionen einfordern. Gleichzeitig hat sich die Verfügbarkeit und Qualität an Daten als Grundlage für die Analyse und eine konsequent evidenzbasierte Entscheidungsfindung vervielfacht. Die Aufgabenwahrnehmung der öffentlichen Hand ist damit insgesamt herausfordernder und komplexer geworden, die Anforderungen in (3)_____ auf Lösungsfähigkeit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit sind gestiegen.

An zahlreichen Stellen und von unterschiedlichsten Seiten werden Überlegungen zur Modernisierung der Verwaltung angestellt, mögliche Ansätze diskutiert und an verschiedensten Stellen umgesetzt. Der "moderne Staat" ist als Zielbild prominent im Koalitionsvertrag 2021-2025 platziert.

Mit vier (4)_____ leuchten wir Themen aus, die aus unserer Sicht vorrangig für das Modernisierungsbemühen im öffentlichen Sektor sind. […]

Neue Verantwortung in der Führung

Die Modernisierung der Verwaltung darf nicht lediglich als Übergang zu einem neuen, moderneren Status Quo verstanden werden. Transformation im Sinne einer Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen wird zur dauerhaften Aufgabe in weiten Teilen der öffentlichen Verwaltung. Damit ändert sich auch die Rolle der Führungskräfte. Neben der Gestaltung, Steuerung und Umsetzung der gesetzlichen Aufgabenwahrnehmung bedeutet Führung zunehmend, die Zukunftsfähigkeit der eigenen Einheit bzw. Organisation fest im Blick zu haben.

Führungskräfte sind in der Verantwortung, externe Entwicklungen zu analysieren und Anpassungsbedarfe abzuleiten und umzusetzen. Sie werden damit immer mehr zu Transformationsgestalterinnen und -gestaltern, die Impulse setzen und die Transformation **beharrlich** vorantreiben. Es geht um Führungsstärke und kommunikative Fähigkeiten, um die (5)_____ zu Dialog und Moderation und zur konstruktiven Auseinandersetzung. Und es geht darum, Spielräume **auszuloten** und bereit zu sein, auch Rahmenbedingungen im Sinne des zu erreichenden Ziels zu verändern, so z.B. mit Blick auf notwendige regulatorische Neuerungen oder einer Anpassung der Zuständigkeiten.

Mehr "Ende-zu-Ende-Arbeiten" statt in den viel zitierten "Silos" verharren…

In der aktuellen Debatte ist viel die Rede vom "Aufbrechen der Silos" oder dem "Überwinden des Silodenkens". Und in der Tat: Die neuen Herausforderungen orientieren sich nicht an

organisationalen (6)_____ und Zuständigkeitsgrenzen. Das gilt innerhalb von Organisationen genauso wie organisations- bzw. behördenübergreifend. Im Silo zu **verharren** bedeutet, wichtige Zeit für gute Lösungen und deren Umsetzung zu verlieren. Bei fach-übergreifenden Herausforderungen und zur Beschleunigung der (Re-)Aktionsfähigkeit ist es essenziell, Lösungen ganzheitlich, "Ende-zu-Ende" mit Blick auf den Nutzer zu erarbeiten. Dies (7)_____ am besten, wenn die verschiedenen notwendigen Kompetenzen und Perspektiven unabhängig von der organisatorischen Herkunft flexibel "an einen Tisch" bzw. in einem (temporären) Team zusammengebracht werden.

Ausgestattet mit einem klaren Auftrag in Form einer Ziel- und zeitlichen Vorgabe ist dieses Team eigenverantwortlich zuständig für die Bearbeitung der Fragestellung, für Planung, **Meilensteine**, Methodik, Steuerung und Vorbereitung von Entscheidungen. Die ganzheitliche Zuständigkeit in (8)_____ Teams führt durch neue Kombinationen von Personal, Kompetenzen und Perspektiven zu frischen fachlichen und methodischen Impulsen und ermöglicht es, dass Fragestellungen schneller und besser bearbeitet werden. Die Erfahrung zeigt, dass derart flexibel ausgerichtete Strukturen per se Silodenken überwinden, eine ganzheitlichere Perspektive auf die Organisation geben und die Arbeitgeberattraktivität von Bund, Ländern und Kommunen verbessern.

…und darüber hinaus: Flexibilität und Perspektivenwechsel als neuer Standard

Konsequent weitergedacht kann es nicht nur darum gehen, **ab und an** und in projektähnlichen Strukturen temporär über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus zu schauen. Heutige und zukünftige Herausforderungen fur die öffentliche Verwaltung werden komplexer, treten teilweise plötzlich auf und sind gekommen, um zu bleiben. Darauf vorbereitet sein (9)_____, sich auf andere Perspektiven und neue Methoden vorzubereiten bzw. diese mit "an den Tisch" zu bringen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen flexibel dort eingesetzt werden, wo sie größtmöglichen Mehrwert für die öffentliche Verwaltung schaffen. In diesem Sinne sind Möglichkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihrer (10)_____ und Motivation den Wechsel in andere Organisationsbereiche oder Behörden zu ermöglichen und dafür Anreize zu setzen, zu stärken. Diese verbesserte Flexibilität ermöglicht es, Bedarfe, Kapazitäten und Kompetenzen besser zusammenzubringen und dadurch neue Aufgaben schneller und besser zu lösen.

Voraussetzung (11)_____ ist ein breites Angebot an Weiterbildung, zum Beispiel in den Bereichen projektbezogenes Arbeiten und Projektmanagement, Möglichkeiten und Methoden der Datennutzung sowie Digitalthemen. Darüber hinaus ist ein Überblick zu den aktuellen Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entscheidend, um flexibel Einsatzmöglichkeiten und Weiterbildungsbedarfe zu (12)_____. Zusätzlich sind Instrumente erforderlich, die ein leistungsbasiertes Anreizsystem ermöglichen. Frische Perspektiven und neue Kompetenzen werden auch durch **Quereinsteiger** eingebracht. Der personelle Austausch zwischen öffentlichem Dienst und privater Wirtschaft sollte sich verstetigen – und zwar in beide Richtungen. […]

Und last but not least: IT, Digitalisierung und Daten

Dass die deutsche Verwaltung im europäischen Vergleich bei der Digitalisierung **hinterherhinkt**, ist mittlerweile kein Streitpunkt mehr. Im E-Government Benchmark 2021 der EU-Kommission erreicht Deutschland nur Platz 24 von 36. Um hier

(13)_____, sind eigene Kapazitäten und internes IT-Knowhow essenziell. Neben allen anderen Anforderungen ist das eine der größten und dringlichsten Aufgaben. Bisher praktizierte Instrumente, die Kapazitäten und Know-how lediglich temporär zur (14)_____ stellen, reichen nicht aus. Nur mit zusätzlichen eigenen Fähigkeiten, bis in die Leitungsebenen hinein, kann die öffentliche Verwaltung zukünftig die notwendige Digitalisierung der eigenen Angebote konzeptionieren und steuern. Aus- und Fortbildung zu Digitalthemen für die eigenen Beschäftigten wird angesichts eines knapper (15)_____ Arbeitskräfteangebots zum wichtigsten Hebel, um das benötigte Wissen aufzubauen und langfristig zu sichern. Für die ergänzend notwendige Personalgewinnung sind Kreativität und Modernität in der Rekrutierung sowie ein entsprechend attraktives Angebot notwendig, um konkurrenzfähig zu sein.

Der Aufbau von Kapazitäten und Expertise wird aber nur erfolgreich sein, wenn er mit einer Reduktion der Komplexität in der IT-(16)_____ einhergeht. So rücken technologische und architektonische Ansätze in den Mittelpunkt, die Flexibilität, **Agilität** und Widerverwendbarkeit fördern. [..] Die öffentliche Verwaltung muss weg vom "Das-müssen-wir-selber-bauen" hin zu Marktplätzen und "Nachnutzung". Zusätzlich muss der Austausch von Daten zwischen Institutionen im Rahmen einer gestärkten Interoperabilität leichter möglich gemacht werden und Daten-Qualität erhöht werden […].

Die Debatte der vergangenen Jahre und der aktuelle Diskurs sind allzu oft von einer Gegenüberstellung von öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft geprägt. Innovations- und Modernisierungskompetenzen werden meist einseitig der Privatwirtschaft zugeschrieben.

In Zeiten der Pandemie mag der Blick getrübt sein, und ja, der Digitalisierungsrückstand der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist (17)_____ im Vergleich zu anderen Ländern. Aber das darf den Blick nicht verstellen auf das, was tagtäglich **reibungslos** in unserem Land funktioniert. […]

**2. Suchen Sie im obigen Text nach den unterstrichenen Wörtern und entscheiden Sie, welche der vier unten angeführten Bedeutungen am besten zum Sinn des Wortes im Kontext des Artikels passt. Kreisen Sie die richtige Bedeutung ein. (10 x 1,5 Punkte)**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **die Verflechtung** | a) die Etappe | b) die Verknüpfung | c) die Zerstreuung |
| **beharrlich** | a) nachgiebig | b) hartnäckig | c) unbeständig |
| **ausloten** | a) ergründen | b) umreißen | c) vernachlässigen |
| **verharren** | a) schwanken | b) feststecken | c) aufgeben |
| **Meilensteine** | a) Nebensächlichkeiten | b) Rückschläge | c) Etappen |
| **ab und an** | a) kontinuierlich | b) sporadisch | c) stetig |
| **der Quereinsteiger** | a) der Fachmann | b) der Berufswechsler | c) der Vorgesetzter |
| **hinterherhinken** | a) zurückbleiben | b) florieren | c) überholen |
| **die Agilität** | a) die Anpassungsfähigkeit | b) die Schwerfälligkeit | c) die Trägheit |
| **reibungslos** | a) stockend | b) problemlos | c) mühsam |

**3. Entscheiden Sie, welche der Antworten gemäß dem Text korrekt ist. Kreuzen Sie die richtige Antwort an. Lesen Sie die Fragen sorgfältig und achten Sie auf Details im Text, um die korrekte Antwort auszuwählen. (6 x 3 Punke)**

**1. Welche Entwicklung hat dazu geführt, dass langfristig tragfähige Lösungen in der öffentlichen Verwaltung erforderlich sind?**

a) Die zunehmende Bedeutung regionaler Verwaltungsstrukturen für die nationale Gesetzgebung
b) Die Verschärfung globaler Herausforderungen und deren unmittelbare Auswirkungen auf staatliches Handeln
c) Der Rückgang internationaler Handelsverflechtungen und eine stärkere nationale Fokussierung

**2. Welche Veränderung in der Rolle von Führungskräften wird im Text besonders betont?**

a) Die zunehmende Bedeutung strategischer und proaktiver Gestaltung über die reine Umsetzung gesetzlicher Vorgaben hinaus
b) Die Reduzierung der Verantwortlichkeiten auf administrative Kernaufgaben
c) Die Verlagerung der Führungsverantwortung von Einzelpersonen auf kollektive Entscheidungsgremien

**3. Warum soll das Silodenken überwunden werden?**

a) Weil es zu viel Bürokratie verursacht
b) Weil es Innovationen verhindert
c) Weil es wichtige Zeit für Lösungen und deren Umsetzung kostet

**4. Wie sollen Lösungen für fachübergreifende Herausforderungen erarbeitet werden?**

a) Durch eine strikte Einhaltung von Zuständigkeitsgrenzen
b) Durch eine ganzheitliche "Ende-zu-Ende"-Betrachtung mit Blick auf den Nutzer
c) Durch eine stärkere Fokussierung auf einzelne Fachbereiche

**5. Welche Strategie wird als entscheidend für die Überwindung des Digitalisierungsrückstands in der öffentlichen Verwaltung beschrieben?**

a) Die verstärkte Nutzung externer IT-Dienstleister zur kurzfristigen Unterstützung der Digitalisierung
b) Der gezielte Aufbau interner IT-Kompetenzen und die Reduktion der systemischen Komplexität
c) Die Konzentration auf bestehende Strukturen und die schrittweise Anpassung an neue digitale Anforderungen

**6. Welche Maßnahme wird als wichtigster Hebel für den Aufbau von Digitalwissen genannt?**

a) Der Ausbau von Fortbildungen für eigene Beschäftigte
b) Eine stärkere Verlagerung der digitalen Aufgaben auf externe Experten
c) Eine bessere Vernetzung mit internationalen Unternehmen