

Erich R. Unkrig

Öffentliche Verwaltung

Quo vadis? (Teil 1)

Inspirations by ILOS

Juni 2026



Verwaltung scheitert nicht an Menschen!

Wer heute Verantwortung in der öffentlichen Verwaltung trägt, steht vor einer doppelten Herausforderung: Einerseits steigen die Erwartungen von Bürgerinnen und Bürgern, Politik und Wirtschaft kontinuierlich. Andererseits wachsen Komplexität, Regulierungsdichte und Fachkräftemangel schneller als die organisatorischen Fähigkeiten vieler Institutionen. Die Folge zeigt sich im Alltag in langen Bearbeitungszeiten, überlasteten Mitarbeitenden, zunehmenden Abstimmungsschleifen und sinkender Handlungsgeschwindigkeit. Für Führungskräfte im Öffentlichen Sektor bedeutet das:

Die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung entscheidet sich nicht allein an neuen Gesetzen, Digitalprojekten oder zusätzlichen Ressourcen. Sie entscheidet sich vor allem daran, ob es gelingt, Organisationen steuerbar, priorisierbar und handlungsfähig zu halten.

Viele öffentliche Reformvorhaben scheitern nach meiner Wahrnehmung heute nicht an fehlender Motivation oder mangelnder Kompetenz der Beschäftigten. Sie scheitern daran, dass neue Aufgaben, Programme und Berichtspflichten auf bestehende Strukturen aufgesetzt werden, ohne gleichzeitig Prozesse zu vereinfachen oder Verantwortlichkeiten neu zu ordnen. Dadurch entstehen Institutionen, die immer mehr Energie für interne Koordination aufwenden müssen und immer weniger Zeit für ihren eigentlichen Auftrag haben.

Genau hier kommt Führung eine zentrale Rolle zu. Führung bedeutet unter den heutigen Bedingungen nicht mehr nur Fach- und Personalverantwortung. Führung bedeutet zunehmend

- Orientierung in komplexen Situationen zu geben,
- Prioritäten klar zu setzen,
- Verantwortlichkeiten eindeutig zu definieren,
- Entscheidungen trotz Unsicherheit zu ermöglichen,
- Veränderungsfähigkeit organisatorisch abzusichern.

Auf dem **7. RoundTable Öffentlicher Sektor**, der mich zu diesem Beitrag inspiriert hat, diskutierten am 21. und 22. Mai in Chemnitz Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltung, Wissenschaft und öffentlichen Institutionen (unter anderem aus Bundesministerien, Kommunen, Sozialversicherungsträgern, Bildungseinrichtungen und öffentlichen Unternehmen) über die Zukunft der Verwaltung. Trotz unterschiedlicher Perspektiven zeigte sich ein bemerkenswert klares Bild: Die eigentliche Herausforderung besteht nicht darin, Wandel anzustoßen, sondern ihn dauerhaft organisatorisch beherrschbar zu machen.

Dabei wurde deutlich, dass eine zeitgemäße Verwaltung nicht immer neue Steuerungsinstrumente, zusätzliche Projekte oder weitere Regelwerke benötigt. Sie braucht vor allem Führungskräfte, die den Mut haben,

- Komplexität aktiv zu reduzieren,
- Überflüssiges konsequent zu hinterfragen,
- Ressourcen auf wesentliche Aufgaben zu konzentrieren,
- Verantwortung klar zuzuordnen,
- Mitarbeitenden wieder mehr Wirksamkeit im eigenen Handeln zu ermöglichen.

Denn die Leistungsfähigkeit staatlicher Institutionen wird künftig wesentlich davon abhängen, wie gut Führungskräfte den Spagat zwischen Stabilität und Veränderung organisieren. Dieser Spagat bedeutet, dass die öffentliche Verwaltung rechtsstaatlich, verlässlich und nachvollziehbar bleiben, gleichzeitig aber deutlich schneller lern- und anpassungsfähiger werden muss. Die entscheidende Führungsfrage lautet deshalb nicht mehr nur: „Wie verwalten wir bestehende Aufgaben effizient?“ Sondern: „**Wie schaffen wir Institutionen, die trotz wachsender Anforderungen dauerhaft handlungsfähig bleiben?**“

Immer mehr Aufgaben, aber nichts fällt weg!

Für viele Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung besteht die größte Herausforderung inzwischen nicht mehr darin, neue Aufgaben umzusetzen. Die eigentliche Schwierigkeit liegt darin, zusätzliche Anforderungen zu integrieren, ohne dass bestehende Prozesse, Strukturen und Steuerungsmechanismen gleichzeitig vereinfacht oder reduziert werden. In den vergangenen Jahren sind zahlreiche neue Themen hin-

hinzugekommen: Digitalisierung, IT-Sicherheit, Datenschutz, Compliance, Berichtspflichten, Förderprogramme, Nachhaltigkeitsvorgaben, Krisenmanagement sowie steigende Erwartungen von Politik, Medien und Gesellschaft. Jede einzelne Anforderung ist für sich betrachtet nachvollziehbar und oft fachlich sinnvoll. In ihrer Gesamtheit erzeugen sie jedoch eine strukturelle Dauerverdichtung. Das zentrale Problem: Neue Aufgaben entstehen deutlich schneller, als alte Verfahren abgeschafft werden. In vielen Behörden führt dies zu zusätzlichen Abstimmungsschleifen, parallelen Steuerungsebenen, erweiterten Dokumentationspflichten und immer komplexeren Entscheidungswegen. Und: Prozesse wachsen schrittweise weiter, ohne dass ihre Gesamtlogik regelmäßig überprüft wird.

Für Führungskräfte hat das erhebliche Konsequenzen. Ein wachsender Teil der Arbeitszeit fließt inzwischen in Koordination, Abstimmung, Gremienarbeit und Risikominimierung. Gleichzeitig sinkt der Handlungsspielraum für strategische Führung, Innovation und eine auf Wirkung abzielende Organisationsentwicklung. Dadurch entsteht ein paradoxes Muster: Obwohl vielerorts intensiv gearbeitet wird, nimmt die wahrgenommene Geschwindigkeit der Organisation häufig ab. Entscheidungen dauern länger, Verantwortlichkeiten werden diffuser und Veränderungsvorhaben verlieren an Dynamik.

Besonders problematisch wird dies unter Bedingungen knapper personeller Ressourcen. Denn zusätzliche Komplexität bindet nicht nur Zeit, sondern auch Aufmerksamkeit und Energie. Je komplizierter Organisationen werden, desto schwieriger wird es für Mitarbeitende und Führungskräfte, Prioritäten klar zu erkennen und wirksam zu handeln. Für Führung bedeutet das künftig vor allem, bewusster mit organisatorischer Belastung umzugehen. **Nicht jede neue Regelung benötigt automatisch einen zusätzlichen Prozess. Nicht jede Absicherung schafft tatsächlich mehr Qualität. Und nicht jede Berichtspflicht erzeugt einen erkennbaren Mehrwert.**

Die entscheidende Managementaufgabe besteht deshalb zunehmend darin,

- Komplexität sichtbar zu machen,
- Prozesse konsequent zu vereinfachen,
- Doppelstrukturen abzubauen,
- Verantwortlichkeiten zu bündeln,
- organisatorische Übersteuerung aktiv zu vermeiden.

Dafür braucht es eine neue Form administrativer Steuerung weg von einer „hinzufügenden“ Organisation hin zu mehr bewusster Priorisierung.

Führungskräfte müssen stärker entscheiden, welche Aufgaben wirklich relevant sind, wo Standards ausreichend sind und an welchen Stellen Strukturen und Prozesse bewusst entlastet werden können. Denn langfristig wird die Leistungsfähigkeit öffentlicher Institutionen nicht davon abhängen, wie viele zusätzliche Programme, Vorgaben oder Kontrollmechanismen eingeführt werden. Entscheidend wird meiner Meinung nach sein, dass es gelingt, Verwaltung trotz wachsender Anforderungen einfach genug zu halten, damit sie handlungsfähig bleibt.

Das Problem sind nicht die Beschäftigten!

Öffentliche Debatten über die Leistungsfähigkeit der Verwaltung konzentrieren sich häufig auf vermeintliche Veränderungsresistenz, fehlende Innovationsbereitschaft oder eine zu starke Orientierung an bestehenden Routinen. Für Führungskräfte greift diese Sicht jedoch zu kurz. Denn sie verkennt einen entscheidenden Zusammenhang: Das Verhalten von Mitarbeitenden entsteht nicht im luftleeren Raum, sondern ist wesentlich durch organisatorische Rahmenbedingungen geprägt. Erfahrungen zeigen, dass Beschäftigte in der öffentlichen Verwaltung häufig über ein hohes Verantwortungsbewusstsein, große Fachkompetenz und eine starke Identifikation mit ihrem Auftrag verfügen. Gleichzeitig arbeiten sie in Systemen, die durch steigende Komplexität, hohe Regulierungsdichte und zunehmende Unsicherheit geprägt sind.

Unter solchen Bedingungen reagieren Menschen nachvollziehbar: Entscheidungen werden stärker abgesichert, Abstimmungen intensiviert, Risiken sorgfältiger dokumentiert und Verantwortung häufiger geteilt. Was von außen mitunter als Bürokratie oder mangelnde Dynamik wahrgenommen wird, ist oft eine logische Anpassung an organisatorische Unsicherheit.

Für Führungskräfte ist diese Erkenntnis zentral. Denn sie verschiebt den Fokus von einer personenzentrierten Defizitperspektive hin zu einer strukturellen Betrachtung von Organisation. Die entscheidende Frage lautet nicht „Warum verändern sich Menschen nicht?“ Sondern vielmehr „**Welche Bedingungen fördern eigenverantwortliches, wirksames und lösungsorientiertes Arbeiten?**“ Damit verändert sich auch das Verständnis einer zeitgemäßen Führung in der Verwaltung. Führung bedeutet zunehmend,

- Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu schaffen,
- Entscheidungsräume klar zu definieren,
- Verantwortung transparent zuzuordnen,
- Vertrauen statt (Über-)Kontrolle zu fördern,
- Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende wirksam handeln können.

Besonders in öffentlichen Institutionen entsteht schnell ein Kreislauf aus Absicherung und zusätzlicher Komplexität: Je größer die Unsicherheit, desto stärker werden Prozesse kontrolliert und dokumentiert. Je stärker kontrolliert wird, desto langsamer und schwerfälliger werden Entscheidungen. Dies wiederum erhöht erneut die Unsicherheit.

Eine zentrale Führungsaufgabe besteht deshalb darin, diesen Kreislauf bewusst zu durchbrechen. Nicht durch weniger Professionalität oder geringere Sorgfalt, sondern durch klarere Verantwortlichkeiten, einfachere Prozesse und nachvollziehbare Prioritäten. Dafür braucht es allerdings eine Organisationskultur, die Fehler nicht ausschließlich als Risiko betrachtet, sondern auch als unvermeidbaren Bestandteil von Lernen und Entwicklung. Verwaltung wird künftig nur dann anpassungsfähig bleiben, wenn Mitarbeitende Entscheidungen treffen können, ohne permanent vollständige Absicherung herstellen zu müssen. Führungskräfte übernehmen dabei eine Schlüsselrolle. Sie prägen maßgeblich, ob Organisationen von Misstrauen, Detailsteuerung und Überkontrolle dominiert werden oder von Klarheit, Verantwortung und professionellem Vertrauen.

Die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung hängt deshalb nicht allein von neuen Technologien oder zusätzlichen Ressourcen ab. Sie hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, Arbeitsbedingungen zu schaffen, unter denen Menschen ihre Kompetenz wirksam einsetzen können. Gute Verwaltung entsteht nicht durch maximale Kontrolle, sondern durch Strukturen, die gutes Arbeiten ermöglichen.

Digitalisierung ist kein Selbstzweck!

Wenn über die Zukunft der öffentlichen Verwaltung gesprochen wird, stehen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz immer mehr im Mittelpunkt. Für viele Führungskräfte sind damit hohe Erwartungen verbunden: schnellere Verfahren, effizientere Prozesse, bessere Servicequalität und Entlastung der Beschäftigten. Tatsächlich bieten digitale Technologien enorme Potenziale, wenn Routineaufgaben automatisiert, Informationen schneller verfügbar gemacht und Verwaltungsleistungen nutzerfreundlicher gestaltet werden. Gleichzeitig zeigt schon die Praxis vieler Organisationen der Privatwirtschaft, dass Digitalisierung allein keine strukturellen Probleme löst. Werden ineffiziente Prozesse unverändert digitalisiert, entstehen häufig lediglich digitale Varianten bestehender Komplexität. Medienbrüche werden zwar reduziert, die organisatorische Logik dahinter bleibt jedoch oft unverändert.

Für Führungskräfte ist deshalb eine zentrale Erkenntnis entscheidend: **Digitalisierung ist nicht primär ein Technologieprojekt. Sie ist vor allem ein Organisations- und Veränderungsprojekt.** Denn der Erfolg digitaler Transformation hängt wesentlich davon ab,

- ob Prozesse vereinfacht werden,
- ob Verantwortlichkeiten klar definiert sind,
- ob Entscheidungen schneller getroffen werden können,
- ob Mitarbeitende Veränderungen mittragen,

- ob Organisationen bereit sind, bestehende Routinen grundsätzlich zu hinterfragen.

Gerade hier entstehen in der Praxis häufig Spannungen. Einerseits sollen neue digitale Lösungen eingeführt werden. Andererseits bleiben bestehende Kontrollmechanismen, Abstimmungswege und Dokumentationspflichten vollständig erhalten. Das Ergebnis sind zusätzliche (Parallel-)Strukturen statt zielführender Vereinfachung. Für Führung bedeutet Digitalisierung deshalb zunehmend, Grundsatzfragen zu stellen, wie bspw.

- Welche Prozesse schaffen tatsächlich Mehrwert?
- Welche Arbeitsschritte sind historisch gewachsen, aber heute nicht mehr zielführend?
- Wo entstehen Doppelarbeiten?
- Welche Entscheidungen können dezentralisiert werden?
- Welche Aufgaben sollten künftig überhaupt noch von Menschen bearbeitet werden?

Besonders der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) wird diese Fragen weiter verschärfen. Sie übernimmt bereits heute unterstützende Tätigkeiten, bspw. Recherche, Dokumentation, Datenaufbereitung oder Standardkommunikation. **Der eigentliche Mehrwert von KI entsteht jedoch erst dann, wenn Organisationen gleichzeitig ihre Arbeitsweisen anpassen.** Damit verändert sich auch die Rolle von Führungskräften. Gefragt sind künftig weniger rein administrative Steuerungsfähigkeiten, sondern stärker

- Veränderungskompetenz,
- systemisches Organisationsverständnis,
- Priorisierungsfähigkeit,
- digitale Urteilskompetenz,
- die Fähigkeit, technologische Möglichkeiten mit organisatorischer Realität zu verbinden.

Zugleich wächst die Verantwortung, Mitarbeitende in Veränderungsprozessen mitzunehmen. Digitalisierung erzeugt nicht nur Effizienzgewinne, sondern häufig auch Unsicherheit über neue Rollen, veränderte Anforderungen, zukünftige Arbeitsweisen etc.. Führung muss deshalb Orientierung geben, Vertrauen schaffen und nachvollziehbar vermitteln, warum Veränderungen notwendig sind. Erfolgreiche Digitalisierung bedeutet daher weit mehr als die Einführung neuer Software. Sie verlangt den Mut, bestehen-

de Strukturen zu vereinfachen, Verantwortlichkeiten neu zu ordnen und organisatorische Komplexität aktiv abzubauen.

Die Zukunftsfrage lautet nicht: „Welche Technologien führen wir ein?“ Sondern vielmehr: „**Wie gestalten wir Organisationen so, dass Technologie tatsächlich zu besserer Verwaltung führt?**“ Denn digitale Werkzeuge entfalten ihren Nutzen nur dort, wo Führung, Prozesse und Organisation konsequent mitgedacht werden.

Wie kommt die öffentliche Verwaltung aus diesem Muster wieder heraus?

Ideen und Ansätze dazu lesen Sie in den ILOS Inspirations 07/2026.