

Erich R. Unkrig

Öffentliche Verwaltung

Quo vadis? (Teil 2)

Inspirations by ILOS

Juli 2026



Digitalisierung ist kein Selbstzweck!

Wenn über die Zukunft der öffentlichen Verwaltung gesprochen wird, stehen Digitalisierung und Künstliche Intelligenz zunehmend im Mittelpunkt. Die damit verbundenen Erwartungen sind schnellere Verfahren, effizientere Prozesse, bessere Servicequalität und Entlastung der Beschäftigten.

Unabhängig davon, ob privat-wirtschaftliche oder öffentliche Organisation, zeigt die Praxis: Digitalisierung allein löst keine strukturellen Probleme. 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 nach meiner Erfahrung häufig Spannungen. Einerseits sollen neue digitale Lösungen eingeführt werden und andererseits bleiben bestehende Kontrollmechanismen, Abstimmungswege und Dokumentationspflichten unverändert erhalten. Das Ergebnis sind zusätzliche Parallelstrukturen statt zielführender Vereinfachung. Für Führung bedeutet Digitalisierung deshalb zunehmend, organisatorische Grundsatzfragen zu stellen, wie bspw.

- Welche Prozesse schaffen tatsächlich Mehrwert?
- Welche Arbeitsschritte sind historisch gewachsen, aber heute nicht mehr notwendig?
- 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. KI wird künftig unterstützende Tätigkeiten übernehmen, bspw. Recherche, Dokumentation, Datenaufbereitung oder Standardkommunikation. Der eigentliche Mehrwert 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 zunächst vor allem auch Unsicherheit über neue Rollen, veränderte Anforderungen und zukünftige Arbeitsweisen. Führungskräfte müssen 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, bestehende Strukturen zu vereinfachen, Verantwortlichkeiten neu zu ordnen und organisatorische Komplexität aktiv abzubauen. Die eigentliche Zukunftsfrage lautet insoweit nicht „Welche Technologien führen wir ein?“, sondern vielmehr „Wie gestalten wir die Organisation so, dass Technologie tatsächlich zu besserer Verwaltung führt?“ Denn digitale Werkzeuge entfalten ihren Nutzen nur dort, wo Führung, Prozesse und Organisation konsequent mitgedacht werden.

Erfolgreiche Digitalisierung bedeutet mehr als neue Software!

Ein zentrales Thema in Diskussionen über Verwaltungsmodernisierung lautet „Wie kann der Staat dauerhaft leistungsfähig bleiben, wenn Anforderungen, Erwartungen und Aufgaben kontinuierlich zunehmen?“. Für Führungskräfte wird dabei immer deutlicher, dass die entscheidende Herausforderung künftig weniger im zusätzlichen Aufbau neuer Strukturen liegt, sondern stärker in der Fähigkeit zur bewussten Priorisierung.

Historisch betrachtet folgte die öffentliche Verwaltung häufig einer additiven Logik. Neue Anforderungen wurden ergänzt, zusätzliche Berichtspflichten eingeführt, neue Steuerungsinstrumente geschaffen und weitere Abstimmungsebenen etabliert. Was jedoch (zu) selten geschieht, ist die gleichzeitige Reduktion bestehender Aufgaben oder Verfahren. Dadurch entsteht schrittweise eine Organisation, die ohne entsprechende zusätzliche Ressourcen immer mehr gleichzeitig leisten soll. Die Folge ist eine Überlastung auf allen Ebenen. Diese zeigt sich vor allem darin, dass Mitarbeitende steigende Arbeitsdichte erleben, Führungskräfte Steuerbarkeit verlieren und Entscheidungsprozesse komplexer werden. Für eine zeitgemäße Führung bedeutet dies einen grundlegenden Perspektivwechsel. Die zentrale Frage lautet nicht mehr nur „Wie können wir zusätzliche Aufgaben bewältigen?“, sondern „Worauf konzentrieren wir unsere begrenzten Ressourcen wirklich?“

Priorisierung wird damit zu einer Kernkompetenz der Führung im Öffentlichen Sektor. Denn nicht jede Aufgabe besitzt dieselbe strategische Relevanz, nicht jede Abstimmung erzeugt tatsächlichen Mehrwert und nicht jede Regelung verbessert automatisch die Qualität kommunalen oder staatlichen Handelns. Führungskräfte stehen deshalb zunehmend vor der Aufgabe,

- Wesentliches von Zusätzlichem zu unterscheiden,
- Wirkung wichtiger zu nehmen als Formalität,
- knappe Ressourcen gezielt einzusetzen,
- organisatorische Aufmerksamkeit bewusst zu steuern.

•

Dies erfordert auch den Mut, etablierte Routinen infrage zu stellen. Prozesse werden nicht hinterfragt und bestehen fort, obwohl ihr ursprünglicher Zweck längst an Bedeutung und Wert verloren hat oder inzwischen auf anderem Wege erfüllt werden könnte. Gleichzeitig entstehen häufig Doppelarbeiten zwischen Organisationseinheiten, parallele Berichtssysteme oder unnötige Abstimmungsschleifen.

Die eigentliche Modernisierungsleistung besteht deshalb nicht nur darin, Neues einzuführen. Sie besteht ebenso darin, Überflüssiges konsequent zu identifizieren und abzubauen. Für Führungskräfte bedeutet dies auch, stärker wirkungsorientiert zu steuern. Entscheidend ist künftig weniger die Frage, ob jede formale Vorgabe maximal erfüllt wurde, sondern vielmehr

- Welche Maßnahmen erzeugen tatsächlich Nutzen für Bürgerinnen und Bürger?
- Welche Verfahren verbessern Qualität und Verlässlichkeit wirklich?
- Welche Tätigkeiten binden Ressourcen, ohne einen erkennbaren Mehrwert zu schaffen?
- Wo verhindert organisatorische Komplexität wirksames Handeln?

Damit verändert sich auch das Verständnis „guter“ Verwaltung. Leistungsfähigkeit entsteht künftig weniger durch immer detailliertere Steuerung und zusätzliche Kontrollebenen, sondern stärker durch Klarheit, Konzentration und konsequente Vereinfachung. Gerade durch den Fachkräftemangel wird dies zu einer strategischen Notwendigkeit. Öffentliche Institutionen werden dauerhaft nicht alle zusätzlichen Anforderungen mit denselben Strukturen und Arbeitsweisen bewältigen können wie bisher. Führungskräfte müssen deshalb stärker als bisher entscheiden, welche Aufgaben höchste Priorität besitzen, wo Standards ausreichend sind und an welchen Stellen die Organisation bewusst entlastet werden muss.

Die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung hängt insoweit entscheidend von einer Fähigkeit ab, die nach meiner Wahrnehmung unterschätzt wurde, nämlich der Fähigkeit, Komplexität aktiv zu begrenzen. Im heutigen Kontext braucht Verwaltung nicht immer mehr Projekte, Regeln und Prozesse. Sie braucht vor allem Führungskräfte, die den Mut haben, Fokus herzustellen, Prioritäten transparent zu setzen und organisatorische Belastungen nicht weiter wachsen zu lassen.

Fachkräftemangel verschärft den Handlungsdruck!

Der öffentliche Sektor gilt als krisensicher, insbesondere, weil die Tätigkeiten eine hohe Stabilität, derzeit noch gute Übernahmechancen in das Beamtenverhältnis und eine tarifgebundene Bezahlung bieten. Dennoch: der Fachkräftemangel gehört inzwischen zu den strategischen Risiken für die öffentliche Verwaltung. In vielen Bereichen wird bereits heute spürbar, dass qualifiziertes Personal schwerer zu gewinnen ist, Stellen länger unbesetzt bleiben und erfahrene Beschäftigte altersbedingt ausscheiden. Für Führungskräfte bedeutet dies mehr als eine klassische Personalfrage, weil sich daraus immer öfter eine grundlegende Organisations- und Steuerungsherausforderung entwickelt.

Über Jahrzehnte konnte Verwaltung wachsende Anforderungen in der Regel durch zusätzliche Stellen, neue Abteilungen oder steigende Arbeitsverdichtung auffangen. Dieses Modell stößt heute an seine Grenzen und zunehmend in Frage gestellt. Der Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte verschärft sich, während gleichzeitig die Aufgabenfülle weiter zunimmt. Dadurch verändert sich die zentrale Führungsfrage grundlegend. Künftig wird weniger entscheidend sein, wie viele zusätzliche Mitarbeitende gewonnen werden können. Entscheidend wird vielmehr sein, wie wirksam vorhandene personelle Ressourcen eingesetzt werden.

Für Führungskräfte rückt damit die Produktivität im Öffentlichen Sektor stärker in den Mittelpunkt, nicht als kurzfristige Effizienzsteigerung, sondern im Sinne nachhaltiger Handlungsfähigkeit. Die zentrale Herausforderung lautet „Wie schaffen wir Rahmenbedingungen, unter denen qualifizierte Beschäftigte möglichst viel ihrer Zeit für wertschöpfende Aufgaben einsetzen können und möglichst wenig für unnötige Komplexität, Doppelarbeit und administrative Übersteuerung?“

In vielen Verwaltungen zeigt sich derzeit ein strukturelles Problem. Hochqualifizierte Fachkräfte verbringen einen erheblichen Teil ihrer Arbeitszeit mit Abstimmungen, Dokumentation, parallelen Berichtspflichten oder administrativen Routinen, die nur begrenzt zur eigentlichen Aufgabenerfüllung beitragen. Unter Bedingungen knapper Personalressourcen wird dies zunehmend kritisch. Denn jede zusätzliche organisatorische Komplexität bindet nicht nur Zeit, sondern reduziert auch Motivation, Wirksamkeit und Attraktivität des Arbeitsplatzes.

Damit gewinnt Führung eine neue strategische Dimension. Führungskräfte müssen künftig mehr als in der Vergangenheit darauf achten,

- welche Tätigkeiten tatsächlich Fachkompetenz erfordern,
- welche Aufgaben automatisiert oder vereinfacht werden können,
- wo Prozesse unnötig Ressourcen binden,
- wie das Arbeitsumfeld so gestaltet werden kann, dass Mitarbeitende ihre Kompetenzen wirksam einsetzen können.

Besonders relevant wird dabei die Frage der Arbeitgeberattraktivität. Nachwuchskräfte vergleichen öffentliche Arbeitgeber mit privaten Organisationen. Und dies nicht nur hinsichtlich einer „Total Compensation“ (= gesamter finanzieller und geldwerter Wert, den der Arbeitgeber für Arbeit gibt), sondern vor allem in Bezug auf Arbeitskultur, Entscheidungsprozesse, Sinnorientierung und Entwicklungsmöglichkeiten.

Öffentliche Institutionen, die vielfach durch langwierige Abstimmungen, geringe Gestaltungsspielräume und hohe bürokratische Belastung geprägt sind, verlieren langfristig an Attraktivität. Umgekehrt werden Verwaltungen erfolgreicher sein, die

- klare Verantwortlichkeiten schaffen,
- moderne Arbeitsformen ermöglichen,
- Entscheidungswege vereinfachen,
- Entwicklungsperspektiven bieten,
- Mitarbeitenden Freiräume und spürbare Wirksamkeit im eigenen Handeln ermöglichen.

Der Fachkräftemangel erhöht damit den Druck zur Modernisierung im Öffentlichen Sektor. Verwaltungsreformen sind nicht länger nur eine Frage besserer Prozesse oder digitaler Technologien. Sie werden zunehmend zur Voraussetzung dafür, überhaupt ausreichend qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und dauerhaft zu halten.

Für Führungskräfte bedeutet das auch, stärker in langfristigen organisationalen Fähigkeiten zu denken. Kurzfristige Überlastung kann durch individuelles Engagement oft noch kompensiert werden. Dauerhafte strukturelle Überforderung hingegen führt langfristig zu Erschöpfung, Demotivation und Wissensverlust. Die Zukunftsfähigkeit öffentlicher Institutionen hängt deshalb wesentlich davon ab, ob es gelingt, Verwaltung einfacher, klarer und wirksamer zu organisieren. Denn unter den Bedingungen des demografischen Wandels wird nicht die Organisation erfolgreich sein, die am meisten Aufgaben gleichzeitig bearbeitet, sondern jene, die ihre knappen personellen Ressourcen am konsequentesten auf das Wesentliche konzentriert.

Die Zukunft der Verwaltung ist eine Führungsfrage!

Die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ist weit mehr als ein internes Organisationsthema staatlicher Institutionen. Sie beeinflusst unmittelbar die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit, den gesellschaftlichen Zusammenhalt und das Vertrauen der Bürgerinnen und Bürger in die Handlungsfähigkeit des Staates. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Verwaltungsmodernisierung keine abstrakte Reformdiskussion, sondern eine zentrale Zukunftsaufgabe mit direkter Wirkung auf Gesellschaft, Wirtschaft und Demokratie ist. Denn die Qualität staatlicher Leistungsfähigkeit entscheidet darüber,

- wie schnell Unternehmen investieren und Genehmigungen erhalten,
- wie zuverlässig Sozialleistungen ausgezahlt werden,
- wie effizient Infrastrukturprojekte umgesetzt werden,
- wie wirksam öffentliche Sicherheit organisiert wird,
- wie handlungsfähig Kommunen in Krisensituationen bleiben,
- wie vertrauenswürdig staatliches Handeln insgesamt wahrgenommen wird.

Gerade in Zeiten wachsender gesellschaftlicher Unsicherheit gewinnt dieser Zusammenhang an Bedeutung. Bürgerinnen und Bürger erwarten zu Recht einen Staat, der verlässlich, verständlich und handlungsfähig agiert. Lange Bearbeitungszeiten, komplizierte Verfahren oder widersprüchliche Zuständigkeiten werden deshalb nicht nur als organisatorische Schwächen wahrgenommen, sondern als Ausdruck mangelnder staatlicher Steuerungsfähigkeit und limitierter Führungsqualität.

Damit rückt Führung stärker in den Mittelpunkt der Zukunftsfähigkeit öffentlicher Institutionen. Denn die entscheidende Herausforderung besteht künftig nicht allein darin, neue Projekte, Programme oder Digitalisierungsinitiativen umzusetzen. Entscheidend wird vielmehr sein, ob Führungskräfte ihren Verantwortungsbereich so gestalten können, dass dieser trotz wachsender Anforderungen dauerhaft handlungsfähig bleibt. Dafür braucht es ein neues Verständnis administrativer Führung:

- weniger Steuerung über zusätzliche Komplexität,
- mehr Klarheit über Ziele und Verantwortlichkeiten,
- weniger additive Prozesse,
- mehr Konzentration auf Wirkung,
- weniger Parallelstrukturen,
- mehr organisatorische Vereinfachung.

Die Zukunftsfrage lautet deshalb nicht nur, welche Reformen Verwaltung benötigt. Die zentrale Frage lautet nach meiner Meinung vielmehr „Wie schaffen wir einen Öffentlichen Sektor, der unter den Bedingungen von Fachkräftemangel, Digitalisierung, Krisendruck und steigenden Erwartungen dauerhaft leistungsfähig bleibt?“

Nach meiner Wahrnehmung konzentrieren sich bisherige Reformansätze vor allem auf neue Instrumente, zusätzliche Programme oder technische Lösungen. Künftig wird jedoch stärker entscheidend sein, ob Verwaltung lernt, Komplexität bewusst zu begrenzen und Prioritäten konsequent zu setzen.

Für Führungskräfte bedeutet dies auch, stärker zwischen Aktivität und Wirkung zu unterscheiden. Nicht die Anzahl von Projekten, Gremien oder Maßnahmen entscheidet über Modernisierungserfolg, sondern die Fähigkeit, konkrete Verbesserungen für Bürgerinnen und Bürger tatsächlich wirksam umzusetzen. Moderne Verwaltung braucht deshalb nicht primär immer neue Strukturen. Sie braucht vor allem Organisationen,

- die Entscheidungen ermöglichen statt verzögern,
- die Verantwortung klar zuordnen,
- die Mitarbeitenden Wirksamkeit ermöglichen,
- die knappen Ressourcen gezielt einsetzen,
- die konsequent vom Nutzen für Bürgerinnen und Bürger her denken.

Damit ist Verwaltungsmodernisierung letztlich eine Frage von Führungsqualität. Die Zukunft und Qualität öffentlicher Institutionen hängt wesentlich davon ab, ob ihre Führungskräfte fähig sind und den Mut haben,

- Überflüssiges wegzulassen,
- organisatorische Komplexität aktiv zu reduzieren,

- Prioritäten transparent zu setzen,
- Verantwortung klar zu definieren,
- Veränderung nicht nur zu initiieren, sondern dauerhaft steuerbar zu machen.

Der Blick nach vorne!

Stellen wir uns eine Verwaltung vor, in der Bürgerinnen und Bürger Leistungen unkompliziert und schnell erhalten, Mitarbeitende ihre Zeit für Problemlösungen statt für Doppelarbeit einsetzen und Führungskräfte wieder gestalten statt verwalten. Wenn dies gelingt, wird Verwaltungsmodernisierung nicht als Reformprojekt wahrgenommen, sondern als sichtbarer Fortschritt für Gesellschaft, Wirtschaft und Demokratie.

Lesen Sie im August in den ILOS-Inspirations, wie ein [Referenzrahmen für die Transformation im öffentlichen Sektor](#) aussehen könnte.