

Wege zur wirksamen Verwaltung

[24.03.2026] Personalmangel und Bürokratielasten führen zum Eindruck einer überforderten Verwaltung. Eine aktuelle Studie des ÖFIT zeigt, wie innerhalb des Verwaltungssystems die Hebel für eine erfolgreiche Staatsmodernisierung umgelegt werden können – durch strikte Outcome-orientierte Handlungsleitung und pragmatische Ansätze.

Unter dem Titel „Outcomeorientierte Staatsmodernisierung: Hebel im Betriebssystem der Verwaltung“ hat das zu Fraunhofer FOKUS gehörende [Kompetenzzentrum Öffentliche IT](#) (ÖFIT) eine neue Studie vorgelegt. Diese untersucht, mit welchen Stellschrauben im System von Staat und Verwaltung dessen Wirksamkeit erhöht werden kann. Dabei stehen nicht Abriss und Neubau der Verwaltung im Vordergrund, sondern das gezielte Drehen an internen Hebeln: Regeln, Verfahren und Routinen. Sie sollen so verändert werden, dass die öffentliche Verwaltung stärker auf gesellschaftliche Problemlösung hin orientiert wird.

Zu viel Compliance, zu wenig Problemlösungen

Der Status quo, konstatiert das ÖFIT, sei eine Verwaltung unter Dauerstress. Externe Krisen, Fachkräftemangel, wachsende Anforderungen und eine starke Input-Orientierung – etwa über Gesetze, Haushalts- und Stellentitel – führen zu fragmentierten Zuständigkeiten und Prozessen, einer starken Orientierung an Compliance bei gleichzeitig geringerer Ausrichtung auf Problemlösungen sowie einer wachsenden Diskrepanz zwischen dem Aufwand in der Verwaltung und der wahrgenommenen Wirkung bei Bürgern und Unternehmen. Die Studie argumentiert: Diese als Überforderung wahrgenommenen Phänomene sind nicht allein nur Probleme im Vollzug, sondern auch systembedingt.

Orientierung an der Wirkung

Das ÖFIT schlägt als zentralen Ausgangspunkt vor, Verwaltungshandeln konsequent am Outcome auszurichten, also an der Wirkung, die durch einen Prozess erzielt wird – mithin also an den mittelfristigen Veränderungen bei den Zielgruppen. Um die Wirkungszusammenhänge innerhalb der Verwaltung zu beurteilen und darzustellen, greift das ÖFIT auf das etablierte IOOI-Rahmenwerk zurück (das Kürzel steht für Input, Output, Outcome, Impact) und fokussiert auf die tatsächlichen Veränderungen bei den Menschen – den Outcome. Dieser sei mit vertretbarem Aufwand messbar und lasse Aussagen über die tatsächliche Wirkung zu.

Kleine Stellschrauben mit großer Wirkung

Die Studie behandelt keinen großen Wurf wie eine umfassende Föderalismusreform: Sie will inkrementelle, anschlussfähige Maßnahmen zeigen, die ohne große Gesetzesänderungen umsetzbar sind und in der Praxis bereits erprobt wurden. Ein zentrales Argument ist, dass andere Reformansätze erst dann wirklich greifen können, wenn die Hebel am „Betriebssystem“ der Verwaltung richtig eingestellt sind. Wer verstehen will, wie sich Verwaltung von einer primär inputgesteuerten Organisation hin zu einem ergebnisorientierten Problemlöser entwickeln kann und welche konkreten Stellschrauben es dafür gibt, findet in diesem Papier eine kompakte, systematische Orientierung.

(sib)

- ÖFIT-Studie „Outcomeorientierte Staatsmodernisierung: Hebel im Betriebssystem der Verwaltung“

Stichwörter: Panorama, ÖFIT, Studie