

## Veranstaltungen

12. Zukunftskongress Staat & Verwaltung

# Wer effizient sein will, muss sich entscheiden

Laufen **Digitalisierungsvorhaben und Reformprojekte** ins Leere, liegt das selten an fehlenden Ideen. Vielmehr sind es **starre Strukturen und unklare Zuständigkeiten**, die Wirkung verhindern. Auf dem 12. Zukunftskongress Staat & Verwaltung steht genau das zur Debatte.

Auf dem nunmehr 12. Zukunftskongress Staat & Verwaltung rückt am 9. und 10. Juni 2026 in Berlin ein Kernproblem digitaler Transformation in den Themenfokus: die Frage nach der Wirkungsorientierung. Dr. Anna Sinell, Bereichsleitung Instrumente der Verwaltungsdigitalisierung beim DigitalService des Bundes, und Dr. Julia Figura, Erste Stadträtin der Stadt Oldenburg, haben klare Erwartungen an das Event. Beide eint die Überzeugung, dass technologische Vorhaben wie der Deutschland-Stack, die EUDI-Wallet oder die Registermodernisierung zwar wichtige Bausteine sind, ihr Erfolg aber von grundlegenden Faktoren abhängt.

### Mehr Wirkung erzielen

Doch wie stärken wir die Handlungs- und Umsetzungsfähigkeit des Staates? Diese Frage steht für Dr. Figura in diesem Jahr im Mittelpunkt des Kongresses. Technologische Vorhaben seien dann richtig, wenn sie erfolgsorientiert sind. „Das erfordert vom Staat verbindliches, priorisiertes und wirkungsorientiertes Handeln. Gerade die kommunale Ebene zeigt, dass Transformation nicht an fehlenden Ideen scheitert, sondern häufig an unklaren Zuständigkeiten, mangelnder Priorisierung und einer Entkopplung von Entscheidung, Finanzierung und Umsetzung.“ Die Kämmerin der Stadt Oldenburg verortet große Probleme dort, wo Prozesse vor allem Abstimmungsprozesse erzeugen, aber zu wenig Wirkung entfalten. In solchen Fällen gelte es, die Steuerungslogik zu hinterfragen. „Digitalisierung darf [...] nicht als isoliertes IT-Projekt verstanden werden, sondern ist ein wesentlicher Teil der Lösung“, wie Figura betont. „Es geht um eine Modernisierung staatlicher Steuerung

insgesamt – also um Standards, klare Verantwortlichkeiten, effiziente Prozesse und die Fähigkeit, Ineffizienzen aufzudecken und zu beseitigen.“

### Koordination erfordert ein gemeinsames Zielbild

Parallel zu der essenziellen Frage der Steuerungsfähigkeit steht die Herausforderung der Koordination, wie Dr. Sinell betont: „Aktuell wird vieles zur flächendeckenden Steuerung der Verwaltungsdigitalisierung angestoßen. Wichtig ist dabei, dass die einzelnen Puzzleteile ein Ganzes ergeben.“ Ohne ein gemeinsames Zielbild könnten separate Standardisierungsvorhaben nicht sinnvoll ineinandergreifen. „Die IT-Ausgabensteuerung des Digitalministeriums kann zum Katalysator für effektive und effiziente Digitalisierung werden, indem sie auf Bundesebene ein schlüssiges Zusammenspiel sicherstellt.“ Diese Aussage gewinnt vor dem Hintergrund, dass das Bundesministerium für Digitales und Staatsmodernisierung (BMDS) mit dem Anspruch gegründet wurde, beide Politikfelder in einem Ressort zu bündeln, weiter an Bedeutung. Der Bund übernimmt 2026 zudem den Vorsitz im IT-Planungsrat und will Digitalisierung und Staatsmodernisierung stärker verzahnen.

### Ein Perspektivwechsel

Den größten Hebel für nachhaltige Veränderung sieht Figura in einer stärkeren Wirkungsorientierung staatlichen Handelns, aus gutem Grund: „Öffentliche Mittel, personelle Ressourcen und politische Aufmerksamkeit werden künftig knapper sein. Deshalb wird entscheidend sein, ob es gelingt, Schwerpunkte zu setzen und diese nicht durch Kompromisse zu verwässern.“

Figura beklagt dabei insbesondere die weiter gängige „inputorientierte“ Perspektive, die sich mit den zur Verfügung stehenden Mitteln und aufgelegten Programmen befasst. „Die zentrale Frage müsste aber stärker lauten: Welche Wirkung erzielen wir tatsächlich? Gibt es eine Steuerungsmöglichkeit?“ Dabei werde die strukturelle Dimension von Steuerung häufig unterschätzt. „Digitalisierung allein wird bestehende Probleme nicht lösen, wenn Prozesse, Zuständigkeiten und Finanzierungslogiken unverändert bleiben. Vor allem die kommunale Praxis verdeutlicht, dass nachhaltige Veränderung nur dort gelingt, wo Aufgaben, ihre Finanzierbarkeit



Dr. Anna Sinell, Bereichsleitung „Instrumente der Verwaltungsdigitalisierung“, DigitalService GmbH des Bundes.

und die jeweilige Zielsetzung zusammen gedacht werden.“ Die Konsequenz daraus formuliert die Kämmerin eindeutig: „Die zentrale Erkenntnis sollte sein, dass Handlungsfähigkeit nicht durch zusätzliche Komplexität entsteht, sondern durch Klarheit: klare Ziele, klare Prioritäten und klare Verantwortlichkeiten.“

### Standards müssen gelebt werden können

Indes konstatiert Sinell, dass sich die Qualität digitaler Verwaltungsangebote nicht erst während der technischen Umsetzung entscheidet, sondern schon deutlich früher, nämlich bei der Frage: Erlauben die zugrunde liegende Gesetzgebung und die damit verbundenen Verwaltungsprozesse eine durchgehend digitale Umsetzung? „Dafür setzt sich das Digitalministerium mit dem Zentrum für Logistik ein. Gute digitale Services brauchen verbindliche Standards wie diesen“, fordert Sinell. Gleichsam weiß sie aus der Praxis, dass eine Maßgabe nicht automatisch flächendeckend angewendet wird, nur weil sie verpflichtend ist. „Darum braucht es parallel eine Befähigung der Umsetzungsverantwortlichen in der Verwaltung. Sie müssen den Standard kennen, seinen Mehrwert erfassen und ihn praxisnah anwenden können“, fordert sie. In den gemeinsamen Projekten mit dem Digitalministerium spielen Unterstützungsangebote „eine große Rolle – von individuellen Regelbegleitungen und Schulungen bis hin zur Telefon-Hotline“. Ihre Formel dafür: „Standards as a Service!“ Ein praktisches Werkzeug, das die Kongressgäste ihrer Meinung nach mitnehmen sollten, ist schon aus demokratiepolitischen Gründen der Servicestandard: „Die Erfahrung

gen, die Menschen mit digitalen Verwaltungs-Services machen, sind entscheidend dafür, wie sie unseren Staat wahrnehmen – als umständlich und ineffizient oder aber als handlungsfähig und hilfreich.“ Der Servicestandard sei „ein unverzichtbares Werkzeug für alle, die staatliche Dienste entwickeln und betreiben: So stellen wir eine einheitlich hohe Qualität sicher, die sich positiv auf das Vertrauen der Nutzenden in den Staat und damit letztendlich in unsere Demokratie auswirkt.“

### Die unbequeme Frage nach der Leistbarkeit

Auf die Frage hin, welche unbequemen Fragen der Zukunftskongress aufwerfen sollte, auch wenn es noch keine endgültigen Antworten gibt, wirft Figura in den Raum: „Welche Aufgaben kann der Staat künftig unter den gegebenen finanziellen und personellen Rahmenbedingungen sich noch dauerhaft leisten, wo können wir echte Einsparungen vornehmen und welche Prioritäten müssen wir neu setzen?“

Der öffentliche Sektor stehe unter Transformationsdruck, und das bei gleichzeitigem Fachkräftemangel, zunehmenden Sicherheitsanforderungen und großen fiskalischen Belastungen. Angesichts dessen konstatiert Figura: „Das bisherige ‚Sowohl-als-auch‘ stößt zunehmend an Grenzen.“ Daher fordert sie eine ehrliche Debatte über Aufgabenpriorisierung, Standardisierung und Effizienz, Technologie allein sei keine Lösung: „Digitalisierung und KI bieten erhebliche Potenziale, sie ersetzen jedoch keine strategischen Entscheidungen über staatliche Kernaufgaben und die künftige Organisation öffentlicher Leistungen.“ Diese Debatte sei politisch anspruchsvoll, „aber notwendig, wenn staatliche Handlungsfähigkeit langfristig gesichert werden soll.“

### Wirkungsorientierung bei angespannter Finanzlage

Als Kämmerin und Erste Stadträtin kennt Figura die Herausforderung der kommunalen Finanzierung nur zu gut. Gerade in angespannten Haushaltslagen werde Wirkungsorientierung unverzichtbar. „Wenn finanzielle Spielräume geringer werden, muss umso konsequenter hinterfragt werden, welche Maßnahmen tatsächlich Wirkung entfalten und wo Ressourcen effizient eingesetzt werden“, sagt sie. In der Praxis bedeute das zunächst eine klare Prioritätensetzung, die bereits mit der Vorbereitung der jährlichen Haushaltsberatung starte. „Kommunale Haushalte können künftig nicht mehr jede zusätzliche Aufgabe dauerhaft abbilden, ohne zugleich über Gegenfinanzierung, Effizienz und Wirkungsgrad zu sprechen.“ Praktisch greife die Wirkungsorientierung dann, „wenn Ziele, Ressourcen und Ergebnisse systematisch miteinander verknüpft werden.“ Dazu gehörten zum einen Ziel- und Kennzahlensysteme sowie Evaluationen, aber ebenso mehrjährige Finanzplanungen und eine stärkere Berücksichtigung von Lebenszykluskosten und Effizienzpotenzialen.

Damit Kommunen nicht dauerhaft im Reaktionsmodus blieben, sondern strategisch gestalten könnten, brauche es aber auch strukturelle Voraussetzungen, gibt Figura zu bedenken: „Eine konsequent angewandte Konnexität, verlässlichere Finanzierungsstrukturen und eine stärkere Verbindung von Aufgabenverantwortung und Finanzierung“, so ihre Forderung, denn: „Nur wenn Verantwortung und Ressourcen zusammenkommen, kann kommunale Handlungsfähigkeit dauerhaft gesichert werden.“

### Bürokratieabbau braucht mehr Digitalkompetenz

Beim Bürokratieabbau reiche es nicht, verpflichtende Standards wie den Digitalcheck zu verordnen. Die seien zwar „notwendige Hebel, aber keine Selbstläufer“, warnt Sinell. Damit der Bürokratieabbau gelingt, müsse „der Fokus von der reinen Normsetzung auf die praktische Expertise verschoben“ werden. Die beim DigitalService gemachten Erfahrungen zeigten: „Digitaltaugliche Gesetze – die Intention des Digitalcheck – entstehen nicht per Verordnung, sondern durch Digitalkompetenz und methodisches Know-How in der Verwaltung. Diese müssen durch gezielte Weiterbildung und Hilfestellungen gestärkt werden.“ Für echte Veränderung brauche es beides: „Klare Standards und Unterstützungsangebote für die Menschen, die diese in die Praxis umsetzen.“

### Über 100 Programmpunkte

Rund 2.000 Gäste werden zum vom Wegweiser Media & Conferences organisierten Kongress erwartet. Das Programm umfasst über 100 Programmpunkte, die entlang von sechs „Change Maker“-Themen strukturiert sind: Gute Politik und notwendige Staatsreform, Öffentliche IT und digitale Infrastruktur, Leadership, Strategische Personalentwicklung und Zukunftskompetenzen, Zukunftstechnologien sowie Zukunftsaufgaben. Zu den bestätigten Sprecherinnen und Sprechern zählen neben dem Parlamentarischen Staatssekretär des BMDS, Philipp Amthor, unter anderem Bayerns Digitalminister Dr. Fabian Mehring, Staatsrat Jan Pörksen aus Hamburg, der Berliner Bürgermeister und Finanzsenator Stefan Evers sowie weitere CIOs und Entscheidungsträger, von Martina Klement (Brandenburg) über Dr. Denis Alt (Rheinland-Pfalz) und Dr. Dirk Günnewig (NRW) bis hin zu Milen Starke (Thüringen). Auch der Oberbürgermeister Oldenburgs sowie die Bürgermeisterin und der Bürgermeister aus Petersberg bzw. Leipzig werden erwartet. **aus**



Dr. Julia Figura, Erste Stadträtin, Kämmerin und Dezernentin für Finanzen, Bürgerdienste und Recht der Stadt Oldenburg.

#### Weitere Informationen

Mehr zum Programm auf der Veranstaltungswebseite.



[ [zukunfts-kongress.de/de/ZuKo\\_2026](https://zukunfts-kongress.de/de/ZuKo_2026) ]