

DIE ZUKUNFT DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

GESTALTEN UND VERWALTEN



VON INGRID PREISSEGGER
UND OLIVER HAAS

Zwischen steigenden Erwartungen, technologischen Umbrüchen und gesellschaftlichem Wandel ist die öffentliche Verwaltung gefordert, Stabilität zu gewährleisten und zugleich völlig neue Wege zu gehen.

Dass die öffentliche Verwaltung funktioniert, ist für viele selbstverständlich. Ihr wird wenig Aufmerksamkeit geschenkt, manchmal wird sie sogar belächelt. Doch eine funktionierende öffentliche Verwaltung ist das Rückgrat unserer Gesellschaft und des sozialen Miteinanders. Wie also steht es hier um die Transformation angesichts vieler Krisen und Herausforderungen? Zu dieser Frage führte Trigon Graz zwischen Herbst 2024 und Frühjahr 2025 eine Befragung unter 150 Führungskräften in Österreich durch, mit dem Ziel, zentrale Spannungsfelder zu verstehen und Impulse für eine nachhaltige Entwicklung zu setzen. Die Ergebnisse zeigen: Die Verwaltung befindet sich in Spannungsfeldern zwischen

- individueller Initiativekraft und Regeltreue,
- kurzfristigem Agieren und langfristiger Planung,
- Optimierung im eigenen Bereich und übergreifender Gestaltung.



Foto: © AdobeStock

Diese Spannungsfelder machen eine Weiterentwicklung notwendig. Zusätzlich sahen die Befragten folgende Herausforderungen als zentral an:

1. Budgetdruck und Finanzierungslage: Aufgrund immer strengerer Sparpakete verstärkt sich dieser Druck aktuell.
2. Generationenwechsel und Wissenstransfer: In manchen Organisationen gehen 40 Prozent der Belegschaft in den nächsten Jahren in Pension.
3. Führungsqualität und Eigenverantwortung: Ein Thema, das neu verhandelt werden muss, von der obersten Führungsebene bis zu allen Mitarbeitenden.
4. Künstliche Intelligenz: Sie wird von fast allen als Chance zur Entlastung im operativen Bereich gesehen. Doch Aufbau der Kompetenzen, strategische Einbettung, kulturelle Integration und organisationale Umsetzung stehen erst am Anfang.

Verwaltung 2035: gleiche Ausgangslage wie 2025, mit unterschiedlichen Ergebnissen

Wie kann sich die öffentliche Verwaltung – ausgehend von diesen Spannungsfeldern – verändern? Wie könnte die Zukunft aussehen, wenn sie den Herausforderungen aktiv oder passiv bzw. reaktiv begegnet? Wenn sie Chancen nutzt oder Möglichkeiten verhindert? Zwei Szenarien machen deutlich, wie richtungsweisend heutige Entscheidungen sind.



SCENARIO 1:

Die Eskalation der Bürokratie

2035 – die öffentliche Verwaltung hat auf die Komplexität mit Rückzug in Regelwerke, abgegrenzte Zuständigkeiten und Kontrollsysteme reagiert. Die politische Forderung nach schnellen Ergebnissen führte zu kurzfristigen Maßnahmen, oft ohne strategisches Fundament. Die Budgetlage hat sich weiter dramatisch verschärft, Personal

ZWEI SZENARIEN

	 SZENARIO 1: Eskalation der Bürokratie	 SZENARIO 2: Ermöglichung und Verantwortungsübernahme
Systemebene		
Person	<i>Frust, Dienst nach Vorschrift, Angst vor Fehlern</i>	<i>Stärkung von Sinn, Verant- wortung, Gestaltungskraft mit gleichzeitig klaren Kompeten- zen und Verantwortlichkeiten</i>
Team/Einheit	<i>Positionskämpfe, Kontrollorientierung, Entscheidungstau</i>	<i>Beteiligung, Kooperation, Entscheidungsfreude im gesetzlichen Rahmen</i>
Organisation/Gesellschaft	<i>Regulierungswut, Intransparenz, Vertrauensverlust</i>	<i>Klarer strategischer Rahmen und Stabilität, Beweglichkeit und Experimentierräume, gesellschaftlicher Rückhalt</i>

wurde eingespart, Prozesse standardisiert – Effizienz ohne konzeptionelle Neuausrichtung. KI wird eingesetzt, um Kosten zu sparen, aber auch um zu kontrollieren und zu überwachen.

Die Folge: Frustration und interne Positionskämpfe. Mitarbeitende machen Dienst nach Vorschrift und versuchen zu retten, was zu retten ist. Führungskräfte entscheiden nicht, weil Fehler geahndet werden. Die Servicequalität sinkt dramatisch. Die Bürger und Bürgerinnen erleben die Verwaltung als langsam und intransparent, daher schwindet der gesellschaftliche Rückhalt. Stabilität ist zur Systemstarre geworden.



SZENARIO 2: Ermöglichung und Verantwortungsübernahme

Selbes Jahr, andere Entwicklung: 2035 ist die öffentliche Verwaltung zu einer

wirksamen, sinngebenden Organisation geworden. Sie hat erkannt, dass Regeln Orientierung bieten und es gleichzeitig Freiraum für In-

novation und Gestaltung geben muss. Digitalisierung und KI werden gezielt eingesetzt: Standardisierte Services sind rasch und durchgängig verfügbar. Die Nutzer und Nutzerinnen sind nicht nur zufrieden, sondern können sich beteiligen und Feedback geben. Der Mensch wird freigespielt für verantwortungsvolle Aufgaben, übergreifende Gestaltung, Zeit für die Menschen. Das hat die öffentliche Verwaltung für junge Menschen als Arbeitgeber attraktiv gemacht, die Sicherheit schätzen und einen sinngebenden Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen.

Führungskräfte schaffen Räume für Beteiligung, entscheiden, denken in Systemzusammenhängen und gestalten Spannungsfelder aktiv. Die Verwaltung wird als glaubwürdig, verlässlich und beweglich erlebt. Die entscheidende Voraussetzung dafür war, dass die schwierigen Rahmenbedingungen und der Kostendruck als Entwicklungsimpuls für mutige Entscheidungen und Weichenstellungen begriffen wurden.

**Die Verwaltung
befindet sich im
Übergang.**

Und jetzt?

Klar ist: Wir wünschen uns die Entwicklung hin zum zweiten Szenario. In den Gesprächen über die Studienergebnisse zeigte sich: Es gibt Bewegung. Viele Verwaltungsorganisationen arbeiten bereits an großen Transformationsvorhaben, an der Änderung der Haltung, Dialogformaten, Systemänderungen. Doch oft fehlt es an Kohärenz. Maßnahmen bleiben isoliert oder hängen an Einzelpersonen. Überlappungen und potenzielle Synergien werden noch zu wenig konsequent adressiert, Schnittstellen verbinden sich nicht oder zu wenig.

Fazit

Die Zukunft der öffentlichen Verwaltung ist offen. Sie kann sich in einer Spirale zunehmender Bürokratie verlieren oder sich zu einer gestaltenden, bürgernahen Verwaltung entwickeln. Entscheidend wird sein, ob es gelingt, Rahmenbedingungen und technologische Entwicklungen mit mutigen Entscheidungen und einer neuen Systemgestaltung so zu verbinden, dass spürbare positive Wirkung für die Bevölkerung entsteht.

Die Verwaltung hat ein starkes Fundament: Verlässlichkeit, Gemeinwohlorientierung und hohe Fachkompetenz. Diese Stärken gilt es nicht nur zu bewahren, sondern weiterzuentwickeln: hin zu mehr Dialog, übergreifender Zusammenarbeit, Beweglichkeit und Gestaltungsfreude. Was gestern Stabilität gesichert hat, kann mor-

gen Nähe und Wirksamkeit ermöglichen, wenn Strukturen, Prozesse und Führungsverständnis konsequent an den Notwendigkeiten einer neuen Zeit ausgerichtet werden.

Eine zentrale Rolle spielt die oberste Führungsebene. Sie ist gefordert, eine gemeinsame (neue) Identität zu schaffen die Orientierung gibt, die Basis für übergreifende Weichenstellungen ist – in Verbindung mit der Bereitschaft, Verantwortung zu teilen. Die vorhandene Kompetenz kann nur dann zielführend genutzt werden, wenn es gelebte Praxis und Kultur ist, lösungsorientiert über Ressort- und Bereichsgrenzen hinweg zu gestalten. Neben politischem Willen braucht es also Führung mit Systemverständnis, Gestaltungswillen und Mut. Eine Verwaltung, die hört, lernt, nicht alles kontrolliert, aber das Wesentliche gestaltet, ist kein utopisches Ideal. Es ist ein realistisches Zukunftsbild, wenn heute die richtigen Entscheidungen getroffen und Entwicklungsprozesse bewusst gestaltet werden. 

Entscheidend wird sein, ob die öffentliche Verwaltung es schaffen wird, Technologie, Haltung und Systemgestaltung miteinander zu verbinden.

HIER GEHT'S ZUM DETAILLIERTEN STUDIENERGEBNIS:

www.trigon.at/impuls-insight/aktuelle-studie-von-trigon-graz

