Wer analog zählt, kann digital nicht steuern

Analoge Zahlen erklären die Vergangenheit, digitale Daten eröffnen neue Handlungsspielräume. Die Zukunft der Steuerung liegt in der Verfügbarkeit, Nutzbarkeit und Vernetzung der Daten – nicht in einem kleineren Kennzahlenkatalog, sagt Ulrich Keilmann im Auftakt seiner neuen Kolumne.

von **Ulrich Keilmann**
27. April 2026, 11:00 Uhr | Lesezeit: 3 Min.

(Foto: Hessischer Rechnungshof / Montage: DNK)

Krisen, neue Aufgaben und knappe Ressourcen erhöhen den Druck auf die **kommunale Steuerung** spürbar. Entscheidungen müssen schneller, unter größerem Druck und mit den vorhandenen Informationen getroffen werden. Gleichzeitig wird die Debatte über **Bürokratieabbau** intensiver geführt. Bürokratie ist dabei nicht per se ein Problem. Sie ist vielmehr notwendige Grundlage für rechtssichere, faire und demokratisch legitimierte Entscheidungen. Sie ist aber vom Bürokratismus, der unstreitig zurückgeführt werden muss, klar zu unterscheiden und abzugrenzen. Gleichwohl richtet sich die Kritik zunehmend gegen Zahlen und Berichte allgemein: zu viele Kennziffern, zu viel Aufwand – so lautet häufig die Diagnose. Die naheliegende Schlussfolgerung, zu reduzieren, zu vereinfachen und zu entschlacken, greift jedoch zu kurz.

Kein Problem mit zu vielen Zahlen

Genau hier beginnt das Missverständnis. Die Vertreter von Kommunen haben kein Problem mit zu vielen Zahlen. Sie sind Profis. Sie haben ein Problem mit der Art, wie diese Zahlen entstehen. Noch immer werden zentrale Informationen mit erheblichem manuellem Aufwand erhoben, zusammengeführt und ausgewertet. Selbst dort, wo Daten bereits digital vorliegen, werden sie häufig nur in statischen Formaten wie PDFs weiterverarbeitet und nicht in durchgängig elektronischen, steuerungsfähigen Prozessen genutzt – im Ergebnis bleiben sie damit funktional analog. So stehen entscheidungsrelevante Informationen oft erst dann zur Verfügung, wenn die maßgeblichen Weichen längst gestellt sind. Zahlen

werden dokumentiert. Sie dienen aber nicht der Steuerung. Das Ergebnis ist eine paradoxe Situation: Es gibt eine Fülle an Daten, viel manuelle Arbeit und zugleich einen Mangel an Orientierung.

Zahlen sind keine Belastung. Sie sind die Voraussetzung für Steuerung. Ohne sie bleiben politische Entscheidungen zwangsläufig unscharf, Prioritäten diffus und Wirkungen kaum überprüfbar. Wer auf Zahlen verzichtet, verzichtet auf Steuerungsfähigkeit. Die eigentliche Frage lautet daher nicht, ob wir weniger Zahlen brauchen, sondern ob wir die richtigen Zahlen zur richtigen Zeit verfügbar haben. Genau hier liegt der Schlüssel: in der Digitalisierung.

Digitalisierung verändert Qualität von Zahlen

Digitalisierung verändert nicht nur Prozesse, sie verändert die Qualität von Zahlen. Daten entstehen nicht mehr rückblickend, sondern laufend. Sie müssen nicht mehr aufwendig erhoben werden, sondern fallen im System an. Sie sind nicht mehr isoliert, sondern verknüpfbar. Das haben große Plattformunternehmen wie Amazon oder Google längst erkannt und nutzen diese Logik bzw. Algorithmen seit Jahren, um Entscheidungen auf Echtzeitdaten zu stützen. Hier haben wir in Europa noch ein deutliches Entwicklungspotenzial. Erst unter diesen Bedingungen werden Zahlen zu dem, was sie sein sollten: ein Instrument der Steuerung.

Analoge Zahlen erklären die Vergangenheit

Die Differenz ist grundlegend. Analoge Zahlen erklären die Vergangenheit. Digitale Daten eröffnen Handlungsspielräume. Wer heute steuern will, braucht deshalb keine Reduktion von Kennzahlen, sondern deren Transformation. Haushaltsdaten, Personalkennzahlen oder Leistungsinformationen müssen so verfügbar und mit sozioökomischen Kennziffern bzw. Nachhaltigkeitsindikatoren verknüpft sein, dass sie Entscheidungen ermöglichen – nicht rechtfertigen. Es geht nicht um mehr Berichtswesen, sondern um bessere Informations- und Entscheidungsgrundlagen.

Auch Verwaltungshandeln folgt dieser Logik. Steuerung beginnt nicht damit, den Haushalt aufzustellen und endet nicht mit dem Jahresabschluss. Sie beginnt dort, wo Informationen verfügbar sind, und sie entfaltet Wirkung dort, wo diese Informationen genutzt werden können. Ohne digitale Daten bleibt Steuerung zwangsläufig reaktiv. Mit ihnen wird sie gestaltend.

Zukunft entsteht aus digitalen Zahlen

Das hat Konsequenzen, die über die Technik hinausgehen. Digitale Zahlen entstehen nicht im luftleeren Raum. Sie erfordern standardisierte Prozesse, kompatible Systeme und neue Formen der Zusammenarbeit. Einzelne Lösungen stoßen hier schnell an ihre Grenzen. Die Zukunft liegt in vernetzten Strukturen, die Daten gemeinsam nutzbar machen und Skaleneffekte erschließen. Damit wird deutlich: Die Debatte über Zahlen ist in Wahrheit eine Debatte über Organisation und damit auch über Prozesse. Wer bessere Zahlen will, muss auch die Voraussetzungen dafür schaffen. Am Ende steht eine einfache, aber weitreichende Erkenntnis: Nicht die Menge der Zahlen entscheidet über die Qualität der Steuerung, sondern ihre Verfügbarkeit und Nutzbarkeit. Oder zugespitzt formuliert: Zukunft entsteht nicht aus weniger Zahlen – sondern aus digitalen.